

# Rapport ministériel sur le rendement

Agence canadienne de  
développement économique du  
Nord

**2013-2014**

---

**L'honorable Leona Aglukkaq, C.P., députée**  
Ministre de l'Environnement, ministre de l'Agence  
canadienne de développement économique du Nord  
et ministre du Conseil de l'Arctique

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2014.

ISSN 2368-3406

Cat. N° R1-38/2014F-PDF

## Table des matières

Avant-propos.....	v
Message de la ministre.....	1
Message de la présidente .....	3
Section I : Vue d'ensemble des dépenses de l'organisation.....	5
Profil de l'organisation.....	5
Contexte organisationnel.....	6
Dépenses réelles.....	18
Harmonisation des dépenses avec le cadre pangouvernemental.....	20
Tendances relatives aux dépenses du ministère.....	21
Budget des dépenses par crédit voté.....	22
Section II : Analyse des programmes par résultat stratégique.....	23
Résultat stratégique.....	23
Programme 1.1 : Développement commercial .....	24
Sous-programme 1.1.1 : Innovation et connaissances.....	26
Sous-programme 1.1.2 : Entrepreneuriat.....	27
Sous-programme 1.1.3 : Développement sectoriel.....	29
Programme 1.2 : Développement communautaire .....	31
Sous-programme 1.2.1 : Développement économique des Autochtones...	34
Sous-programme 1.2.2 : Développement des capacités et des compétences.....	36
Sous-programme 1.2.3 : Infrastructure.....	38
Programme 1.3 : Politique, représentation et coordination.....	40
Sous-programme 1.3.1 : Politique.....	43
Sous-programme 1.3.2 : Représentation.....	45
Sous-programme 1.3.3 : Coordination.....	48
Services internes.....	50
Section III : Renseignements supplémentaires.....	53
Faits saillants des états financiers.....	53
États financiers.....	54
Tableaux de renseignements supplémentaires.....	54
Section IV : Coordonnées de l'organisation.....	55
Annexe : Définitions.....	57
Notes de fin de document .....	61





## Avant-propos

Le rapport ministériel sur le rendement fait partie de la série des documents budgétaires, qui appuient les lois de crédits, précisent les montants pouvant être dépensés par le gouvernement et à quelles fins générales. Les documents budgétaires comptent trois parties.

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement, qui présente un aperçu des dépenses fédérales.

Partie II – Le budget principal des dépenses, qui décrit les ressources financières requises au prochain exercice par chaque ministère, organisme et société d'État.

Partie III – Les plans de dépenses des ministères sont constitués de deux documents. Le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) est un plan de dépenses établi par chaque ministère et organisme qui reçoit des crédits parlementaires (à l'exception des sociétés d'État). Ce rapport présente des renseignements détaillés, pour une période de trois ans commençant à l'exercice indiqué dans le titre du rapport, sur les priorités, les résultats stratégiques, les programmes, les résultats attendus et les ressources connexes requises. Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) dresse un bilan du rendement réel obtenu par chaque ministère et organisme au cours du plus récent exercice terminé, en fonction des plans, des priorités et des résultats attendus énoncés dans son propre RPP. Le RMR informe les parlementaires et la population des résultats obtenus par les organisations pour les Canadiens.

En outre, le budget supplémentaire des dépenses présente des renseignements sur les besoins relatifs aux dépenses qui n'étaient pas suffisamment définis pour être inclus dans le budget principal des dépenses ou qui ont ultérieurement été précisés afin de tenir compte de l'évolution de programmes et de services particuliers.

L'information financière présentée dans le RMR provient directement des autorisations décrites dans le budget principal des dépenses et des renseignements fournis dans le RPP sur les dépenses prévues. Cette information financière correspond à celle fournie dans les Comptes publics du Canada. Ceux-ci renferment l'État consolidé de la situation financière, l'État consolidé des résultats et du déficit accumulé, l'État consolidé de la variation de la dette nette et l'État consolidé des flux de trésorerie du gouvernement du Canada, de même que des renseignements détaillés ventilés par portefeuille ministériel pour un exercice donné. Deux types d'information financière présentée dans le RMR proviennent des Comptes publics du Canada : les autorisations budgétaires disponibles pour emploi au nouvel exercice par une organisation qui reçoit des crédits parlementaires,

et les autorisations utilisées lors de cet exercice. Ces dernières autorisations correspondent aux dépenses réelles décrites dans le RMR.

*La Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* du Conseil du Trésor favorise une plus grande concordance de l'information sur le rendement présentée dans les RMR, les autres documents budgétaires et les Comptes publics du Canada. Pour les organisations qui reçoivent des crédits parlementaires, la Politique définit l'architecture d'alignement des programmes comme une structure par rapport à laquelle l'information sur le rendement financier et non financier est fournie aux fins des documents budgétaires et des rapports au Parlement. Peu importe si l'organisation présente l'information dans le budget principal des dépenses, le RPP, le RMR ou les Comptes publics du Canada, la même structure est utilisée.

Dans le but de mieux appuyer les décisions sur les crédits, un certain nombre de changements ont été apportés aux RMR en 2013-2014. Le RMR présente maintenant les renseignements sur les finances, les ressources humaines et le rendement dans la section II, au niveau le plus bas de l'architecture d'alignement des programmes, le cas échéant.

Le format et la terminologie du RMR ont également été modifiés afin de rendre ce dernier plus clair et cohérent et de mettre davantage l'accent sur l'information du budget des dépenses et des Comptes publics. De plus, l'information ministérielle concernant la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD) a été regroupée dans un nouveau tableau de renseignements supplémentaires qui sera affiché sur le site Web du Ministère. Ce tableau comprend tous les éléments de la Stratégie qui étaient auparavant fournis dans les RPP et les sites Web ministériels, y compris les rapports sur l'écologisation des opérations gouvernementales et les évaluations environnementales stratégiques. La section III du rapport fournira un lien vers le nouveau tableau dans le site Web du Ministère. Enfin, les définitions des termes utilisés sont maintenant fournies en annexe.

## Message de la ministre

En ma qualité de ministre responsable de l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor), j'ai le plaisir de présenter le Rapport ministériel sur le rendement 2013-2014 au Parlement et à la population canadienne.

La croissance économique du Nord continue à devancer à la fois celle du reste du Canada et celle du produit intérieur brut (PIB) national. Rien que l'année dernière, l'économie des territoires s'est élargie de 4,6%, le Nunavut enregistrant les plus forts gains, soit 10,5%.

Désireux de construire sur cette réussite économique, CanNor poursuit ses investissements considérables dans le Nord en vertu d'un nouveau programme complet, le Programme d'opportunités économiques pour les Autochtones du Nord, qui appuie davantage l'accroissement de la participation à l'économie des Autochtones du Canada.

Nous faisons appel au programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord, lequel a été renouvelé aux termes du Plan d'action économique de 2014, pour investir davantage dans des secteurs clés de l'économie, notamment le tourisme et la mise en valeur des ressources, tout en mettant à niveau l'infrastructure indispensable à la croissance économique au moyen du Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire.

Le Bureau de gestion des projets nordiques (BGPn) de CanNor continue à se concentrer sur la progression des nouveaux projets à travers les systèmes réglementaires nordiques, et veille par la même occasion à ce que les populations établies à proximité de ces projets puissent tirer profit des mises en valeur futures.

CanNor a piloté un groupe de travail international, sous l'égide de la présidence canadienne du Conseil de l'Arctique, qui a appuyé la création du Conseil économique de l'Arctique. Ce dernier, dont la réunion inaugurale s'est tenue début septembre à Iqaluit au Nunavut, facilitera le dialogue inter-Arctique, permettant ainsi aux populations du Nord de mettre en commun les pratiques exemplaires et l'information tout en stimulant l'expansion des affaires dans le Nord.

Pour faire suite à ces points saillants, je vous invite fortement à en lire davantage sur la façon dont CanNor fait progresser le développement économique et la prospérité à long terme de tous les résidents du Nord.

L'honorable Leona Aglukkaq, C.P., députée  
Ministre de l'Environnement, ministre de l'Agence canadienne de développement économique du Nord et ministre du Conseil de l'Arctique





## Message de la présidente

En tant que présidente, j'ai le plaisir de rendre compte des réalisations de CanNor et des programmes et des services mis en œuvre en 2013-2014 en collaboration avec les partenaires du Nord.

Les programmes de contribution de CanNor ont donné lieu à des investissements de plus de 37 millions de dollars dans 167 projets de développement économique. Ces programmes comprenaient les investissements stratégiques dans le développement économique du Nord et le Programme d'éducation de base des adultes du Nord. Les programmes de développement économique des Autochtones ont été harmonisés sous le Programme d'opportunités économiques pour les Autochtones du Nord, afin de favoriser une participation accrue des Canadiens autochtones aux possibilités économiques du Nord. En 2013-2014, l'Agence a aussi administré le Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire pour la dernière année de ce programme, d'une durée de deux ans. Les investissements effectués dans le cadre de ces programmes ont contribué à faire croître et à diversifier l'économie et les possibilités économiques du Nord canadien. Nos programmes ont servi à fournir du soutien pour la mobilisation des collectivités dans les grands projets de mise en valeur des ressources, ont contribué à renforcer les capacités des entreprises et l'innovation, et à accroître la participation dans les marchés du travail locaux en plus d'améliorer l'infrastructure, par exemple, par la mise en place de garderies et de centres communautaires. D'autres activités ont aussi été exécutées, dont l'élaboration d'un nouveau cadre stratégique<sup>1</sup>, qui décrit le rôle et la contribution de l'Agence au chapitre du développement économique du Nord.



Le Bureau de gestion des projets nordiques de CanNor (BGNP) a fait progresser les projets de mise en valeur des ressources responsables dans les trois territoires. Le BGNP a réussi à aider cinq projets à franchir l'étape de l'évaluation environnementale et atteindre celle de l'obtention de permis. Des ententes visant à officialiser les rapports de collaboration ont été signées avec des intervenants clés du Nord afin de faire avancer les projets de mise en valeur des ressources et de s'assurer que les collectivités tirent des avantages des grands projets. Par ailleurs, une initiative de préparation des collectivités a été mise en œuvre afin de permettre à l'Agence de collaborer avec plusieurs collectivités du Nord à l'appui de la planification préalable aux projets de mise en valeur afin d'optimiser les retombées que ces projets peuvent offrir au chapitre du développement économique local.

Je vous invite à lire les pages qui suivent au sujet de la collaboration de l'Agence avec les partenaires nordiques alors que nous travaillons à développer et à diversifier l'économie et à soutenir la prospérité dans le Nord.

Janet King  
Présidente





## Section I : Vue d'ensemble des dépenses de l'organisation

### Profil de l'organisation

**Ministre** : L'honorable Leona Aglukkaq, C.P., députée

**Administratrice générale** : Janet King

**Portefeuille ministériel** : Agence canadienne de développement économique du Nord

**Instrument habilitant** : *Loi sur les restructurations et les transferts d'attributions dans l'administration publique*, L.R.C. 1985, ch. P-34<sup>2</sup>

**Année d'incorporation ou de création** : 2009

**Siège social**

Allavvik Building  
1106 Inuksugait Plaza IV  
Iqaluit (Nunavut) X0A 0H0  
Canada

**Site Web** : CanNor<sup>3</sup>



## Contexte organisationnel

### Raison d'être

Afin de contribuer à l'emploi et à la croissance au Canada, l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) s'efforce de bâtir, dans les trois territoires du Canada, une économie diversifiée, durable et dynamique. Pour ce faire, elle exécute des programmes de développement économique, élabore des politiques et effectue des recherches, en plus de collaborer avec les autres ministères fédéraux, les gouvernements territoriaux, les organisations autochtones et l'industrie, et d'harmoniser leurs efforts. Elle le démontre, notamment, dans le domaine de l'exploitation des ressources, par le truchement de son Bureau de gestion des projets nordiques.

### Responsabilités

Seul ministère fédéral ayant son siège dans le Nord (Iqaluit, au Nunavut), CanNor offre une perspective unique et une valeur ajoutée aux efforts du gouvernement fédéral pour promouvoir l'élément socioéconomique de la Stratégie pour le Nord. Pour ce faire, l'Agence verse des fonds sous forme de contributions pour aider à développer et à diversifier l'économie et appuyer la prospérité dans le Nord, en plus d'harmoniser les efforts de tous les ministères fédéraux dont les activités ont des répercussions sur le développement économique du Nord. À cette tâche s'ajoute la coordination des approches fédérales avec celles adoptées par les gouvernements territoriaux, les collectivités, les organisations autochtones et le secteur privé.

CanNor regroupe les partenaires afin qu'ils puissent profiter collectivement des investissements, échanger des idées, des opinions et des connaissances, et conjuguer leurs efforts. Les grands projets de mise en valeur des ressources constituent le plus important moteur de développement économique dans le Nord, et le BGPN de l'Agence offre à l'industrie un guichet unique pour l'obtention de services d'orientation et de gestion des enjeux à toutes les étapes du processus de mise en valeur des ressources. Il apporte aussi un appui aux organisations autochtones qui jouent un rôle essentiel dans la prise en compte de ces projets. Souvent sollicités dès l'étape de l'exploration, ces services prennent une importance accrue aux étapes de l'évaluation environnementale et de la délivrance de permis. Le Bureau coordonne l'action de tous les organismes de réglementation fédéraux pour assurer la progression rapide, la transparence et la prévisibilité du travail de réglementation, tout en encadrant les consultations de l'État auprès des Autochtones. Il aide aussi les collectivités à se préparer à maximiser les répercussions positives des projets, tout en collaborant avec elles à l'atténuation et à la réduction des risques.

L'Agence offre une gamme de programmes de contribution dont les investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN), le Programme d'éducation de base des adultes du Nord (PEBAN) et le Programme d'opportunités économiques pour les Autochtones du Nord (POEAN). En 2013-2014, les programmes de développement économique des Autochtones ont été harmonisés sous l'égide du POEAN afin de mieux soutenir la participation accrue des Canadiens autochtones aux possibilités économiques qu'offrent les trois territoires. L'Agence a également mis en

œuvre un programme national qui appuie le développement de l'infrastructure, le Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire (FAIC). Les investissements de CanNor peuvent servir au lancement ou à l'expansion d'une entreprise. Ils peuvent aider les collectivités à établir des plans pour profiter des possibilités économiques s'offrant à elles. Ils peuvent également soutenir une foule d'études et de projets dans un éventail de domaines, par exemple les infrastructures physiques ou la préparation des personnes à l'entrée sur le marché du travail. Ces investissements poussent souvent d'autres à investir des fonds supplémentaires à l'appui du financement fourni par l'Agence, ce qui illustre l'importance des partenariats et de la mise en commun des efforts, éléments caractéristiques du travail dans le Nord. Le financement versé au titre du FAIC et la plus grande partie des fonds issus des ISDEN a pris fin en 2013-2014. Les programmes qui prennent fin doivent faire l'objet de décisions du gouvernement quant à leur prolongement ou à l'octroi d'un financement majoré. Les résultats de ces décisions devraient être reflétés dans les prochains exercices d'établissement du budget de l'Agence et dans les documents budgétaires.

La perspective et les connaissances des régions nordiques de l'Agence sont au cœur de ses activités de promotion des intérêts économiques du Nord au gouvernement fédéral et ailleurs. Pour compléter ses programmes de contribution et le BGPN, l'Agence s'appuie aussi sur sa capacité en matière d'élaboration de politiques et de recherche pour examiner les enjeux et les possibilités économiques. Ces activités éclairent la perspective du gouvernement fédéral sur le développement économique du Nord, et l'aident à déterminer comment relever les défis et saisir les occasions qui se présentent.

## **Résultat stratégique et architecture d'alignement des programmes**

**1. Résultat stratégique :** Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidents du Nord.

### **Programme 1.1 : Développement commercial**

**Sous-programme 1.1.1 :** Innovation et connaissances

**Sous-programme 1.1.2 :** Entrepreneuriat

**Sous-programme 1.1.3 :** Développement sectoriel

### **Programme 1.2 : Développement communautaire**

**Sous-programme 1.2.1 :** Développement économique des Autochtones

**Sous-programme 1.2.2 :** Développement des capacités et des compétences

**Sous-programme 1.2.3 :** Infrastructure

### **Programme 1.3 : Politique, représentation et coordination**

**Sous-programme 1.3.1 :** Politique

**Sous-programme 1.3.2 :** Représentation

**Sous-programme 1.3.3 :** Coordination

**Services internes**

## Priorités organisationnelles

### Priorités organisationnelles

Priorité	Type <sup>1</sup>	Résultat stratégique
Renforcer l'économie du Nord et mettre l'accent sur les relations essentielles	Continu	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidents du Nord

#### Sommaire des progrès

#### Quels progrès ont été réalisés à l'égard de cette priorité?

**Mise en valeur des ressources :** CanNor a mené des travaux d'analyse afin de cerner les besoins en matière d'infrastructure et de marché du travail en lien avec les grands projets de mise en valeur des ressources et a élaboré des profils d'infrastructure communautaire afin de mieux cerner les forces et les possibilités.

Par l'entremise du BGNP, CanNor a mis au point des outils d'analyse interne comme la base de données sur les indicateurs socioéconomiques utilisée pour fournir de l'information aux fins des investissements et des décisions dans le cadre de l'Initiative de préparation des collectivités, une nouvelle initiative qui aide les collectivités à procéder à leur planification afin d'optimiser les retombées positives des grands projets, tout en réduisant au minimum les conséquences négatives. Un outil d'analyse supplémentaire utilisé pour éclairer la coordination de la réglementation de CanNor et les processus décisionnels stratégiques est la base de données sur les projets et les partenariats du BGNP. Cet outil est utilisé pour effectuer le suivi des projets, consigner les interactions avec l'industrie et faire le suivi de certains problèmes en lien avec des projets en particulier de même que les problèmes à caractère plus général avec l'industrie, ce qui donne l'information nécessaire à des fins d'analyse.

Le BGNP a aussi entrepris un programme de recherche visant à rehausser le caractère attrayant des investissements dans le secteur de la mise en valeur des ressources dans le Nord canadien. C'est dans le cadre de ces efforts qu'il a mis sur pied l'initiative sur les investissements directs à l'étranger, un projet de recherche et de rayonnement qui vise à attirer les investissements dans le marché de capitaux pour les projets de mise en valeur de ressources concurrentielles à l'échelle mondiale. Ces travaux comprenaient une analyse comparative de la politique fiscale, de la politique de réglementation et d'obstacles à l'investissement.

1. Le mot « type » est défini de la façon suivante : priorité déjà établie – établie au cours du premier ou du deuxième exercice précédant l'exercice visé par le rapport; priorité permanente – établie au moins trois exercices avant l'exercice visé par le rapport; nouvelle priorité – établie au cours de l'exercice visé par le RPP ou le RMR. Si un autre type propre au ministère est appliqué, il faut en expliquer le sens.

**Communications** : En 2013-2014, CanNor a renouvelé le contenu et la structure de son site Web externe. Un nouveau site Web axé sur le client a été mis en ligne en décembre 2013 et propose une information enrichie sur les programmes et les services de CanNor. Le site est mis à jour afin d'offrir aux clients et aux partenaires une information pertinente et en temps opportun. Le site propose des liens et de l'information utile sur une vaste gamme de sujets à caractère socioéconomique en lien avec le mandat de CanNor en particulier, et le Nord en général. Une nouvelle brochure d'information sur les programmes et les services destinés aux clients et aux Canadiens a été distribuée dans les salons professionnels, les congrès et autres activités de grande visibilité. Les responsables de CanNor et la ministre ont participé à plus d'une douzaine de conférences et salons professionnels dans le Nord et au Canada, et ont donné des précisions sur les priorités et les réalisations de l'Agence afin de favoriser la prospérité du Nord. L'Agence a également participé à des consultations ministérielles afin de mobiliser les principaux intervenants du Nord sur les questions d'intérêt commun.

**Programme de contribution** : CanNor a achevé une évaluation du programme des ISDEN en 2013-2014 avant la fin prévue de ce programme en mars 2014. Un autre programme devrait arriver à terme en mars 2014, le FAIC. Les programmes qui prennent fin doivent faire l'objet de décisions du gouvernement quant à leur reconduction ou à l'octroi d'un financement majoré ou réduit. Les résultats de ces décisions devraient être reflétés dans les prochains exercices d'établissement du budget de l'Agence et dans les documents budgétaires.

Le Programme d'opportunités économiques pour les Autochtones du Nord (POEAN) harmonisé a été approuvé et viendra remplacer l'ensemble de programmes de développement économique des Autochtones antérieurs. Le POEAN est axé sur les possibilités, les résultats et la maximisation des possibilités économiques pour les entreprises et les collectivités autochtones. Le POEAN est divisé en deux volets : le Programme de préparation des collectivités aux possibilités économiques (PPCPE) appuie la planification communautaire pour les occasions économiques; Développement de l'entrepreneuriat et des entreprises (DDE) appuie le développement de l'entrepreneuriat et des entreprises autochtones.

**Défense des intérêts** : Au sein du gouvernement fédéral, l'Agence s'assure que le point de vue du Nord entre en ligne de compte dans les travaux d'analyse de la politique publique fédérale, les examens et les travaux consultatifs amorcés par d'autres ministères susceptibles d'avoir une incidence sur le Nord. En même temps, on met à contribution les structures interministérielles afin de resserrer les relations bilatérales et encourager les initiatives partagées. Par exemple, CanNor a fait part de ses commentaires et de son analyse à Infrastructure Canada et à PPP Canada en vue d'assouplir les critères d'admissibilité à leurs programmes de financement pour qu'ils couvrent les Premières Nations autonomes et les Inuits, et qu'ils incorporent les considérations relatives au Nord dans la conception de programmes en lien avec le nouveau Fonds Chantiers Canada. L'Agence a aussi collaboré avec Industrie Canada à la définition d'options pour élargir la disponibilité et l'accès de la connectivité dans les territoires.



Priorité	Type	Résultat stratégique
Avancement des grands projets de mise en valeur des ressources dans le Nord	Continu	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidents du Nord
<b>Sommaire des progrès</b>		
<b>Quels progrès ont été réalisés à l'égard de cette priorité?</b>		
<p>La coordination et la mobilisation de la famille fédérale sont des facteurs clés pour veiller à la mise en place d'une approche pangouvernementale à l'égard de la mise en valeur des ressources dans les territoires. Afin de faire progresser cette approche coordonnée, le BGPN a mis sur pied et dirigé huit groupes consultatifs sur le développement des ressources (GCDR) en 2013-2014. Ces groupes consultatifs permettent aux promoteurs de présenter leurs projets aux comités de réglementation et aux ministères et organismes fédéraux et territoriaux compétents, et de solliciter leurs commentaires avant qu'on procède à l'examen. Des comités de projet se sont réunis durant l'année au Yukon, dans les Territoires du Nord-Ouest et au Nunavut. De tels forums permettent aux représentants des comités fédéraux, territoriaux et de réglementation de se réunir et de discuter de questions liées au processus d'examen avant de s'y lancer. On a aussi établi des groupes de travail techniques, propres à des projets, sur des aspects précis d'un projet afin de faciliter le partage de l'information entre les promoteurs, les ministères fédéraux et territoriaux, les gouvernements et organisations autochtones, et l'office d'examen compétent. En mars 2014, le portefeuille du BGPN comprenait 32 projets qui représentent des investissements de capitaux de l'ordre de 26,8 milliards de dollars et plus de 11 000 postes d'exécution.</p> <p>L'Initiative de préparation des collectivités, qui a reçu du financement par l'entremise de l'initiative Partenariats stratégiques d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) aide les collectivités à planifier et à se préparer en vue des grands projets de mise en valeur des ressources avant que ceux-ci ne franchissent l'étape du processus réglementaire. Cette initiative cherche à rassembler des partenaires pour l'exploitation des ressources – y compris les gouvernements fédéral et territoriaux, les dirigeants autochtones et les promoteurs du projet – en vue de déterminer en commun comment optimiser les retombées socioéconomiques positives des grands projets.</p> <p>L'Initiative de préparation des collectivités du BGPN est passée de l'étape de développement à l'étape de mise en œuvre, et on a rassemblé un grand nombre de données socioéconomiques afin d'éclairer le processus décisionnel déployé dans le cadre de cette initiative. À cette fin, le BGPN s'est réuni avec les collectivités afin d'élaborer des plans de préparation des collectivités et signer sept accords à ce titre.</p> <p>En outre, le BGPN a appuyé une approche pangouvernementale pour les consultations des Autochtones en mettant sur pied le Groupe de travail des directeurs généraux</p>		

fédéraux du Nord. Ce groupe veille à la coordination des nouveaux enjeux, en particulier à l'étape des examens de projets et de décisions du gouvernement fédéral par rapport aux projets.

Priorité	Type	Résultat stratégique
Gestion financière efficace	Continu	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord

#### Sommaire des progrès

##### Quels progrès ont été réalisés à l'égard de cette priorité?

CanNor continue d'améliorer ses rapports financiers afin d'exercer une surveillance et un contrôle financier appropriés. La mise en œuvre de nouveaux systèmes de gestion des dépenses de voyage et des finances à la fin de 2013-2014 lui a permis d'exercer des contrôles rigoureux sur l'établissement des rapports et la gestion des finances. Ces travaux ont été exécutés à la suite des constatations issues de la vérification et d'autres risques cernés liés à la reddition des comptes et au contrôle.

CanNor est signataire de protocoles d'entente (PE) avec d'autres ministères (Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, Justice Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Santé Canada) pour ce qui est des systèmes et du traitement des transactions, de l'administration, des services de ressources humaines et du soutien juridique. L'Agence a également resserré la composante de gestion en ligne avec ces services afin d'assurer une meilleure planification et une surveillance accrue des coûts et de la nature des services reçus.

Priorité	Type	Résultat stratégique
Excellence dans la gestion des personnes	Continu	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord

#### Sommaire des progrès

##### Quels progrès ont été réalisés à l'égard de cette priorité?

On continue de promouvoir une culture de l'excellence et de l'appuyer par la mise en œuvre des thèmes liés aux ressources humaines du plan d'action de CanNor en réponse au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2011. Il a notamment mis à jour et achevé le plan stratégique et opérationnel des ressources humaines et le plan d'emploi des Inuits pour s'assurer que les priorités de l'Agence en matière de gestion des personnes sont en

harmonie avec les objectifs de l'organisation, en mettant un accent particulier sur l'emploi des Autochtones et des Inuits dans le Nord. Des accords de rendement ont également été établis pour les employés et des ressources financières ont été mises à la disposition des employés pour soutenir leur apprentissage et leur perfectionnement.

CanNor a aussi pris des mesures pour répondre à ses obligations décrites à l'article 23 « Embauchage des Inuit au sein du gouvernement » de l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut (ARTN) par la mise en place du Projet pilote sur l'apprentissage et le perfectionnement des Inuits (PPAPI). L'Agence a établi des partenariats avec d'autres ministères fédéraux au Nunavut, le gouvernement du Nunavut (GN) et Nunavut Tunngavik Inc. (NTI) pour appuyer le perfectionnement des compétences des Inuits en vue d'occuper des emplois dans la fonction publique du Nunavut par l'entremise du PPAPI. Au cours de l'année visée par le rapport, 14 Inuits se sont prévalus du PPAPI et ont pu bénéficier de placements qui leur ont offert des possibilités de formation en cours d'emploi.

Priorité	Type	Résultat stratégique
Amélioration des processus opérationnels Prestation des programmes et des services	Continu	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidents du Nord
<b>Sommaire des progrès</b>		
<b>Quels progrès ont été réalisés à l'égard de cette priorité?</b>		
<p>Comme il est indiqué dans le Plan d'action de CanNor<sup>4</sup> qui a été élaboré en réponse à une vérification effectuée par le Bureau du vérificateur général (BVG) en 2013-2014, CanNor a répondu aux préoccupations soulevées relativement à la prestation des programmes de contribution.</p> <p>Au cours de l'année sur laquelle porte le rapport, CanNor a élaboré de nouveaux formulaires de demande en ligne qui aident les bénéficiaires à fournir l'information requise aux fins de l'évaluation du projet. Des agents de développement économique (EDE) ont reçu une formation pour la mise en œuvre et le déploiement du renouvellement de programme. Une trousse d'outils complète qui renferment les modalités et les conditions du programme, des lignes directrices, des listes de contrôle, des formulaires, des modèles, des processus de demande, des procédures et des normes de service a été mise à la disposition de tous les EDE.</p> <p>Les indicateurs et les stratégies de mesure du rendement de CanNor sont mis à jour de</p>		



façon systématique à mesure que les programmes sont renouvelés. Cet exercice permettra à l'Agence de s'assurer que les stratégies de mesure du rendement et les indicateurs de rendement sont à jour et répondent bien à ses besoins en matière de surveillance. Un outil de suivi des opérations et de rapports appelé OpSTART a été mis en œuvre. Cet outil sert à effectuer le suivi du rendement des projets, à établir des rapports sur l'état d'avancement des projets et à faire le point sur le respect des normes de service.

## Analyse des risques

Les difficultés touchant l'éloignement des collectivités, la population clairsemée, la dépendance à l'extraction des ressources naturelles et d'autres défis connexes, comme le manque d'infrastructure et les carences du marché du travail, font obstacle au développement des entreprises dans le Nord. La gestion et l'atténuation des risques constituent donc des facteurs particulièrement importants de l'exécution de programmes dans cette région. Les risques suivants ont été cernés dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2013-2014 de l'Agence.

### Principaux risques

Risque	Stratégie d'intervention	Lien avec l'architecture d'alignement des programmes
<b>Alignement des activités de CanNor aux priorités et aux besoins :</b> CanNor doit veiller de près à l'alignement des activités, des priorités et des ressources pour répondre aux attentes à l'égard du service et aux priorités organisationnelles. Il y a un risque lié à l'affectation de ressources limitées aux activités prioritaires, qui doivent concorder avec une économie nordique complexe et en évolution rapide.	Pour atténuer ce risque, il faut d'abord maintenir une compréhension approfondie de la dynamique économique changeante dans chaque territoire et s'en servir pour établir le cycle de planification des activités de CanNor, à la lumière de l'AAP et des secteurs d'activités établis de l'organisation.  L'Agence a mis en œuvre des processus opérationnels normalisés et travaille à	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique, représentation et coordination</li> <li>• Développement des affaires</li> <li>• Développement communautaire</li> <li>• Services internes</li> </ul>

	l'amélioration de ses fonctions de recherche en politique et en économie en vue de préciser les objectifs et les priorités. L'efficacité de la communication interne et externe a représenté un outil de premier plan pour assurer une bonne harmonisation.	
<p><b>Mesure du rendement :</b> Il est essentiel de pouvoir mesurer le rendement. En ce qui concerne le financement sous forme de contributions, CanNor compte sur les bénéficiaires pour recueillir les données pertinentes et les lui transmettre. Cependant, vu la variété de méthodes de collecte de données employées et le manque de capacité et de ressources pour recueillir et interpréter les données sur le rendement, la mesure précise du rendement s'est avérée un défi. Des améliorations doivent aussi être apportées au processus de mesure du rendement des autres fonctions de l'Agence (notamment la politique, la représentation, la coordination et les services internes). Il s'agit de la pierre d'assise des efforts d'amélioration continue au sein de l'Agence.</p>	<p>CanNor a simplifié son cadre de mesure du rendement afin de mieux cerner les activités en lien avec son mandat et les activités de programme. L'accent a été mis sur la capacité en matière de collecte de données.</p> <p>Au cours de l'année visée par le rapport, l'Agence a mis au point de nouveaux mécanismes pour rassembler des données relatives au rendement des programmes en utilisant des procédures, des formulaires et des processus à la fois clairs et simples. Cette initiative de rassemblement des données sera mise en œuvre en 2014-2015.</p> <p>En outre, l'Agence continuera de s'efforcer de trouver de meilleures façons de saisir les données de concert avec d'autres ADR et Services partagés Canada (SPC).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique, représentation et coordination</li> <li>• Développement des affaires</li> <li>• Développement communautaire</li> <li>• Services internes</li> </ul>
<p><b>Environnement opérationnel</b> Malgré l'immense potentiel économique du Nord, l'exécution de programmes de développement économique et la</p>	<p>CanNor continue de mener des recherches et des séances de mobilisation pour mieux comprendre l'environnement nordique en évolution et l'impact de l'économie mondiale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique, représentation et coordination</li> <li>• Développement des activités</li> <li>• Développement communautaire</li> </ul>

<p>coordination de la réglementation dans l'Arctique posent des défis. Les ratés de la croissance économique mondiale peuvent faire faiblir la demande pour les produits de base exportés du Nord. Bien que le Canada dispose d'abondantes ressources naturelles, il est touché de façon notable par la fluctuation des prix des produits. En outre, les écarts sur le plan de l'infrastructure et les coûts élevés des activités commerciales sont des facteurs qui touchent le rythme du développement des ressources responsables dans le Nord.</p>		
<p><b>Relations avec les clients, les partenaires et les intervenants :</b> CanNor entretient différents types de relations avec les clients, les partenaires et les intervenants. Par exemple, CanNor déploie des efforts considérables pour aligner ses investissements de programme avec ceux d'autres parties pour mettre à profit les fonds et prendre appui sur les synergies. Par ailleurs, l'Agence s'efforce d'intégrer des stratégies de développement économique au sein du gouvernement fédéral, entre les différentes compétences et avec d'autres intervenants clés du milieu économique, y compris le secteur privé et les collectivités autochtones. Ces</p>	<p>CanNor continue de collaborer avec des partenaires des territoires pour partager des priorités en matière de développement économique et chercher des occasions d'investir dans des projets communs. L'Agence a mis en place des réseaux de collaboration avec les ministères fédéraux et territoriaux et avec d'autres partenaires clés (p. ex., le Comité de la politique territoriale de la Chambre de commerce du Canada) pour faire progresser les initiatives horizontales en misant sur la collaboration.</p> <p>Le BGNPN procède à l'élaboration et au maintien d'une gamme d'outils qui serviront à coordonner les</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique, représentation et coordination</li> <li>• Développement des affaires</li> <li>• Développement communautaire</li> <li>• Services internes</li> </ul>

activités augmentent la complexité des efforts de CanNor et exercent des pressions supplémentaires sur sa capacité d'établir, de maintenir et de renforcer ses relations avec ses clients, ses partenaires et les parties intéressées.	activités de réglementation fédérales pour les besoins des grands projets dans le Nord, tout en renforçant ses liens avec tous les partenaires participant à la mise en valeur des ressources. Pour atténuer les risques encore davantage, l'Agence adopte une approche de communication proactive à l'externe.	
<p><b>Risques juridiques, législatifs et relatifs aux revendications territoriales :</b> Les risques juridiques et législatifs sont associés aux lois, aux règlements, aux décisions rendues par les tribunaux, aux principales initiatives stratégiques et aux ententes sur les revendications territoriales globales protégées par la Constitution ainsi qu'aux ententes gouvernementales conclues avec les Premières Nations. Un bon nombre de politiques et d'exigences législatives mettent en contexte les fonctions de CanNor, qui doit également respecter les modalités des accords sur les revendications territoriales et l'autonomie gouvernementale conclus avec les Autochtones dans le Nord. Ces circonstances influent aussi sur le milieu réglementaire dans lequel l'Agence est appelée à fonctionner.</p>	CanNor élabore ses propres pratiques et modèles de fonctionnement internes afin de se conformer aux exigences législatives et juridiques, et veille à ce que ceux-ci tiennent compte du rôle joué par les ententes sur les revendications territoriales globales et sur l'autonomie gouvernementale conclues dans le Nord. Plus particulièrement, il en est ainsi lorsque le BGPN de CanNor coordonne les efforts fédéraux dans le cadre des grands projets, car il agit en tant que coordonnateur des activités de consultation avec la Couronne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique, représentation et coordination</li> <li>• Développement des affaires</li> <li>• Développement communautaire</li> <li>• Services internes</li> </ul>

Compte tenu des conditions économiques complexes et à évolution rapide qui caractérisent chacun des territoires, il est important que l'Agence maintienne une compréhension éclairée des dynamiques économiques. Reconnaisant qu'il s'agit d'un



risque et en se dotant de mesures d'atténuation, l'Agence est mieux à même d'aligner ses activités, ses priorités et ses ressources de manière efficace pour répondre aux attentes et aux besoins dans le Nord.

L'obtention de données de qualité sur la mesure du rendement fournit une information essentielle pour réussir à exécuter les programmes de contribution. Les efforts de l'Agence pour simplifier son cadre de mesure du rendement afin de mieux cerner les activités, ainsi que la mise au point d'outils pour regrouper les données sont des étapes cruciales pour atténuer ce risque. Par ailleurs, l'Agence continuera de chercher de meilleures façons de saisir les données de concert avec d'autres ADR et SPC.

Le Nord présente un vaste éventail de défis et de possibilités sur le plan économique. De plus, le développement économique est lui-même un résultat soumis aux forces du marché extérieur. Le développement de petites entreprises est une difficulté intrinsèque et le soutien accordé à ces initiatives peut donner lieu à des difficultés à produire les résultats attendus. Les ratés de la croissance économique mondiale peuvent faire faiblir la demande pour les produits du Nord, ce qui peut s'avérer un obstacle crucial pour les projets de développement économique de grande échelle dans le Nord. Dans le même ordre d'idée, des difficultés rattachées au marché du travail et à l'infrastructure limitée dans le Nord exacerbent ce risque. La mobilisation active des partenaires dans le Nord, le maintien d'une population active bien renseignée et les efforts en matière de politique et de recherche sont autant de facteurs qui contribuent à favoriser une compréhension approfondie du contexte économique nordique en évolution qui est à la base des travaux de l'Agence.

CanNor s'efforce de nourrir des partenariats en favorisant de saines relations avec les parties intéressées, les clients et les partenaires. Le travail en partenariat n'est pas sans poser de risque. Par exemple, le temps passé à obtenir le consensus des parties peut faire manquer une occasion favorable. Les partenaires peuvent connaître des problèmes de capacité ou de fonctionnement, lesquels posent un risque pour les partenaires groupe et leurs objectifs communs. Des efforts de communication sont déployés pour joindre les partenaires éventuels et les sensibiliser à la portée des activités de CanNor. L'Agence veille à ce que le point de vue du Nord influe sur les politiques publiques fédérales mises en œuvre par d'autres ministères et susceptibles d'avoir une incidence sur le Nord, et les structures interministérielles sont mises à contribution afin de renforcer les relations bilatérales et d'encourager les initiatives partagées. Dans les régions, le personnel de CanNor se rend dans les collectivités et les entreprises afin de trouver de nouveaux partenaires et de resserrer les relations existantes avec les organisations, y compris les gouvernements territoriaux. Cette approche semble porter ses fruits comme en fait foi le fait que les investissements de CanNor sont bien souvent complétés par ceux de partenaires. Les partenariats avec les Autochtones sont aussi un objectif sous-jacent de ces activités. Un autre exemple de partenariat est fourni par le travail du BGNP et les outils auxquels il a recours, comme les protocoles d'entente et l'Initiative de préparation des collectivités.

Les risques juridiques et législatifs sont associés aux lois, aux règlements, aux décisions rendues par les tribunaux, aux principales initiatives stratégiques et, plus particulièrement dans le cas de CanNor, aux ententes sur les revendications territoriales globales protégées par la Constitution, ainsi qu'aux ententes gouvernementales avec les Autochtones. Ces ententes influent aussi sur le milieu réglementaire dans lequel le BGPN est appelé à fonctionner. Par conséquent, CanNor tient compte des risques juridiques dans ses activités. L'Agence participe à un dialogue continu avec les intervenants autochtones et le BGPN joue un rôle clé au chapitre de la coordination des efforts de consultation des Autochtones pour les grands projets. CanNor a aussi joué un rôle de direction dans l'élaboration du PPAPI, qui aide le gouvernement du Canada à s'acquitter de ses responsabilités en vertu de l'article 23 de l'ARTN.

## Dépenses réelles

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2013-2014	Dépenses prévues 2013-2014	Autorisations totales pouvant être utilisées 2013-2014	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2013-2014	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues)
51 791 133	51 791 133	54 315 827	50 779 478	(1 011 655)

L'augmentation dans le total des autorisations utilisables et des dépenses prévues était en lien avec la première année du nouveau financement de 1,7 million de dollars destiné au BGPN et au report de 0,7 million de dollars de l'exercice précédent. Les dépenses réelles étaient inférieures parce que certains fonds de contribution n'ont pas été distribués et les frais de fonctionnement étaient inférieurs en raison des retards dans la dotation. Étant donné que les programmes de financement de CanNor sont axés sur des propositions, des programmes peuvent être surutilisés certaines années ou, comme en 2013, légèrement sous-utilisés. En outre, les dépenses réelles en lien avec les dépenses du BGPN et autres dépenses salariales de CanNor étaient inférieures au niveau prévu en raison du moment où les fonds ont été versés et de la mise en œuvre graduelle connexe des activités dans les bureaux du Nord. Plus de détails sont disponibles dans les tableaux des résultats en matière de rendement qui suivent.

Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)

Prévu 2013-2014	Résultats réels 2013-2014	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2013-2014
70	78	8

La différence entre le nombre d'ETP réel et le nombre d'ETP prévu est attribuable au financement supplémentaire destiné au BGPN.

Pour le programme 1.1 : Développement et programme 1.2 : Développement communautaire et leurs sous-programmes connexes, les ETP sont attribués selon la proportion du financement de contribution. Pour le programme 1.3 : Politique, représentation et coordination, les ETP sont répartis de façon égale entre les trois sous-programmes.

### Sommaire du rendement budgétaire pour les résultats stratégiques et les programmes (en dollars)

Résultat(s) stratégique(s), programme(s) et services internes	Budget principal des dépenses 2013-2014	Dépenses prévues 2013-2014	Dépenses prévues 2014-2015	Dépenses prévues 2015-2016	Autorisations totales pouvant être utilisées 2013-2014	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2013-2014	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2012-2013	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2011-2012
Résultat stratégique : Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidents du Nord.								
Développement des affaires	22 607 000	22 607 000	4 179 978	4 188 212	22 871 242	21 079 728	22 424 611	22 774 600
Développement communautaire	20 357 119	20 357 119	18 076 717	15 068 483	21 121 362	19 798 350	20 641 500	13 984 233
Politique, représentation et coordination	2 305 000	2 305 000	4 256 120	4 646 108	4 136 492	3 226 458	2 006 185	1 965 563
<b>Total partiel</b>	<b>45 269 119</b>	<b>45 269 119</b>	<b>26 512 815</b>	<b>23 902 803</b>	<b>48 129 096</b>	<b>44 104 536</b>	<b>45 072 296</b>	<b>38 724 396</b>
<b>Services internes</b>	<b>6 522 014</b>	<b>6 522 014</b>	<b>4 432 950</b>	<b>4 432 950</b>	<b>6 186 731</b>	<b>6 674 942</b>	<b>7 316 314</b>	<b>9 875 295</b>
<b>Total partiel</b>								
<b>Totaux</b>	<b>51 791 133</b>	<b>51 791 133</b>	<b>30 945 765</b>	<b>28 335 753</b>	<b>54 315 827</b>	<b>50 779 478</b>	<b>52 388 610</b>	<b>48 599 691</b>

Par rapport à 2013-2014, les dépenses prévues à compter de 2014-2015 sont inférieures en raison de l'élimination graduelle du financement du programme des ISDEN, qui comprend 17 millions de dollars en contributions et 2,9 millions de dollars en fonds d'exploitation, et l'élimination de l'enveloppe de 3,2 millions de dollars du FAIC (programme temporisé). L'écart comprend également la nouvelle dépense de 2,2 millions de dollars du BGNP et d'autres plus petits redressements compensateurs.

Les programmes qui prennent fin doivent faire l'objet de décisions du gouvernement quant à leur prolongement ou à l'octroi d'un financement majoré ou réduit. Les résultats de telles décisions seraient reflétés dans les exercices d'établissement des budgets de l'Agence et des documents budgétaires.

À compter de 2015-2016, les dépenses prévues sont inférieures en raison de la diminution graduelle du financement du PEBAN (3 millions de dollars) compensée par une augmentation du financement du BGNP (0,4 million de dollars) et d'autres rajustements mineurs.



La plus grande partie de l'augmentation du total des autorisations utilisables en 2013-2014 par rapport aux dépenses prévues en 2013-2014 est attribuable au nouveau financement destiné au BGPN. Le total de la nouvelle enveloppe destinée au BGPN par année est réparti comme suit : 1,7 million de dollars en 2013-2014, 2,2 millions de dollars en 2014-2015 et 2,6 millions de dollars en 2015-2016. Le montant inférieur des dépenses réelles en 2013-2014 s'explique surtout en raison du retard dans la mise en œuvre progressive du BGPN et d'autres retards dans la dotation, ainsi qu'aux dépenses de contribution inférieures à ce qui avait été prévu.

## Harmonisation des dépenses avec le cadre pangouvernemental

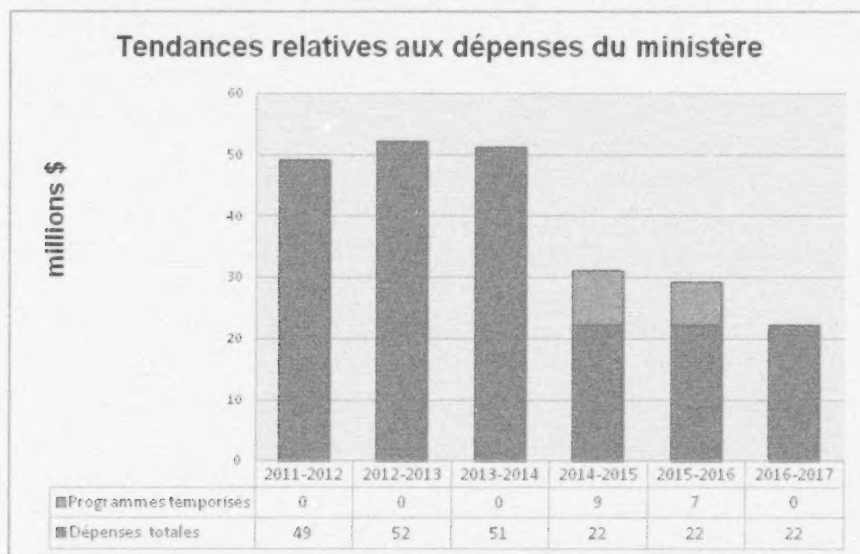
Harmonisation des dépenses réelles de 2013-2014 avec le cadre pangouvernemental<sup>5</sup> (en dollars)

Résultat stratégique	Programme	Secteur de dépenses	Résultat du gouvernement du Canada	Dépenses réelles 2013-2014
Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidents du Nord	Développement des affaires	Affaires économiques	Forte croissance économique	21 079 728
	Développement communautaire	Affaires économiques	Forte croissance économique	19 798 350
	Politique, représentation et coordination	Affaires économiques	Forte croissance économique	3 226 458

## Total des dépenses par secteur de dépenses (en dollars)

Secteur de dépenses	Total des dépenses prévues	Total des dépenses réelles
Affaires économiques	45 269 119	44 104 536
Affaires sociales		
Affaires internationales		
Affaires gouvernementales		

## Tendances relatives aux dépenses du ministère



Les changements suivants se sont répercutés sur la tendance dans les dépenses entre 2011-2016 et 2012-2017 :

- Financement ponctuel de 1,2 million de dollars pour le programme Nutrition Nord en 2011-2012;
- Dépense ponctuelle de 2 millions de dollars pour la construction du bureau d'Iqaluit en 2011-2012;
- Dépense de 3,2 millions par année en 2012-2013 et 2013-2014 pour le Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire;
- Dépense pour le Programme d'éducation de base des adultes du Nord (2 millions en 2011-2012, 7 millions par année de 2012-2013 à 2014-2015, 4 millions en 2015-2016);
- Mesures de simplification et d'efficacité qui entraînent une réduction de 2,4 millions de dollars en 2013-2014;
- Report des fonds de contribution et de fonctionnement, qui peuvent varier d'une année à l'autre.
- Augmentation des dépenses du Bureau de gestion des projets nordiques qui a été approuvée en 2013-2014 (1,7 million de dollars en 2013-2014, 2,2 millions de dollars en 2014-2015 et 2,6 millions de dollars en 2015-2016).

La diminution de 19,8 millions de dollars du financement entre les exercices 2013-2014 et 2014-2015 est attribuable au retrait graduel des programmes prévu en mars 2014. Cela ne reflétait pas le renouvellement du programme ISDEN dans le Plan d'action économique de 2014.

Les programmes qui prennent fin doivent faire l'objet de décisions du gouvernement quant à leur reconduction ou à l'octroi d'un financement majoré ou réduit. Les résultats de ces décisions devraient être reflétés dans les prochains exercices d'établissement du budget de l'Agence et dans les documents budgétaires.

### Budget des dépenses par crédit voté

Pour obtenir des renseignements au sujet des crédits votés et des dépenses législatives de l'Agence, veuillez consulter les *Comptes publics du Canada 2014* sur le site Web de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada<sup>6</sup>.

## Section II : Analyse des programmes par résultat stratégique

Résultat stratégique : Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidents du Nord.

### Mesure du rendement

Indicateurs de rendement	Objectifs	Résultats réels
Développement économique et prospérité dans le Nord : Amélioration par rapport à l'Indice économique du Nord (IEN)	Valeur de l'indice de 25 ou plus	Indice de 15

L'Indice économique du Nord est établi sur une échelle de 0 à 35 points et comprend les changements annuels dans sept indicateurs de l'état de l'économie dans les trois territoires qui illustrent la situation du marché du travail, le bien-être financier des résidents du Nord, la santé/l'autonomie financière des gouvernements territoriaux, les investissements dans les territoires de même que l'état de l'activité opérationnelle.

L'un des sept indicateurs de l'IEN est la balance commerciale territoriale. Étant donné la date prévue de l'annonce des données relatives à la balance commerciale de l'année en cours, on a utilisé les chiffres de l'année précédente afin de déterminer l'indice économique du Nord pour 2013.

La note de 15 obtenue selon l'IEN donne à penser qu'en 2013, on a observé une expansion économique modérée dans le Nord. Les territoires ont démontré une croissance de l'emploi constante, une diminution du taux de chômage et une augmentation des gains hebdomadaires moyens et du revenu personnel disponible.

Le prix plus faible des produits de base (métaux précieux et de base, en particulier) et les marchés des capitaux serrés pour les jeunes sociétés d'exploration ont retenu les dépenses d'évaluation et d'exploration minière dans le Nord à l'instar d'autres régions du Canada. Par conséquent, le ralentissement des activités d'exploration minière a eu un effet néfaste sur le revenu de source propre généré par les gouvernements territoriaux. En même temps, l'activité d'exploration minière faible jumelée au niveau constant des exportations ont contribué à la réduction du déficit commercial dans le Nord.

## Programme 1.1 Développement commercial

**Description :** Appuyer la croissance et l'expansion des entreprises du Nord, notamment les petites et moyennes entreprises, en offrant de la formation, des services de consultation, des subventions et des contributions. L'objectif de l'activité de programme est de favoriser un secteur commercial diversifié et concurrentiel dans le Nord ayant une capacité d'innovation renforcée.

### Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2013-2014	Dépenses prévues 2013-2014	Autorisations totales pouvant être utilisées 2013-2014	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2013-2014	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2013-2014
22 607 000	22 607 000	22 871 242	21 079 728	(1 527 272)

### Ressources humaines (ETP)

Prévu 2013-2014	Résultats réels 2013-2014	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2013-2014
15	16	(1)

La différence de 1,5 million de dollars entre les dépenses réelles et les dépenses prévues s'explique parce qu'une partie des contributions totales disponibles n'ont pas été distribuées en cours d'année. Étant donné que les programmes de financement de CanNor sont axés sur des propositions, des programmes peuvent être surutilisés certaines années ou, comme en 2013-2014, sous-utilisés.

### Résultats en matière de rendement

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résultats réels
Activité commerciale et économique accrue dans le Nord	Croissance de l'emploi	Taux de croissance équivalent ou supérieur au taux de croissance annuel du Canada	Taux de croissance de -1,6 % dans les territoires par opposition à -0,3 % dans l'ensemble du Canada

### Analyse du rendement et leçons retenues

Bien que certaines régions du Nord aient connu des changements positifs dans l'emploi, d'autres ne s'en sont pas tirées aussi bien en ce qui a trait à la déclaration du taux de croissance annuel de l'emploi. Cela pourrait être attribuable à des compressions à court



terme dans la main-d'œuvre en plus d'une croissance de la population qui dépasse le nombre de nouvelles possibilités d'emploi. Les ralentissements, en particulier dans le secteur de l'exploration des ressources, peuvent entraîner un fléchissement des activités dans les industries secondaires qui appuient ces activités comme le transport, les services d'alimentation et de campement et l'approvisionnement.

CanNor a fourni près de 20 millions de dollars sous forme de contributions qui ont permis d'appuyer 97 projets dans le cadre du programme 1.1 : Développement commercial. Ci-dessous des exemples de chacune des régions des projets financés dans le cadre de ce programme.

**Nunavut :** CanNor a fourni au gouvernement du Nunavut 85 000 \$ pour appuyer le renouvellement de la Stratégie des pêches du Nunavut. Grâce à l'identification de nouvelles possibilités, la Stratégie de renouvellement quinquennale a été axée sur l'alignement des efforts de recherche avec les retombées économiques communautaires.

**T. N.-O. :** Le portefeuille de prêts du Metis-Dene Development Fund (MDDF) des T.N.-O. a reçu une infusion importante de capitaux (1 million de dollars en 2013-2014) sous forme de prêts pour s'assurer de répondre aux besoins accrus en matière de services financiers et connexes pour les petites entreprises dans les collectivités éloignées, en particulier dans les régions Inuvik, Gwichin, Sahtu et Dehcho des Territoires du Nord-Ouest. Le fonds MDDF a distribué plus de 15,9 millions de dollars sous forme de prêts depuis 1991 à plus de 250 petites entreprises présentant un taux de remboursement de 95,14 %. Les données de l'Association nationale des sociétés autochtones de financement (ANSAF) montrent que chaque prêt d'une institution financière autochtone soutient la création ou le maintien de 2,5 ETP, et les emplois à temps partiel et saisonniers représentent 0,4 ETP.

**Yukon :** Grâce à un financement pluriannuel de 658 921 \$ en 2013-2014, le Yukon Business Development Project, sous la direction de la Chambre de commerce de Whitehorse, a mis en œuvre plusieurs initiatives afin de renforcer les capacités des employés et des employeurs. En conséquence, deux sociétés de développement des entreprises des Premières Nations, six sociétés filiales et 14 entreprises du secteur privé ont reçu de l'aide consistant en une évaluation opérationnelle complète ou mise à jour exécutée dans le but de cerner les forces, les faiblesses et les occasions. Les activités du programme comprenaient la prestation des modules de formation pour le développement des affaires de la Banque du Canada, le financement de programme pour le Fonds pour la formation commerciale, l'élaboration d'une initiative des femmes qui ont un travail indépendant, l'élaboration d'une stratégie pour les petites et moyennes entreprises (PME) et la mobilisation des intervenants et de la formation pour cerner les besoins en matière de formation et d'éducation, de recherche, de communications et de gestion des enjeux.

### Sous-programme 1.1.1 : Innovation et connaissances

**Description :** Il est essentiel de favoriser l'innovation et la connaissance pour renforcer la compétitivité dans le Nord. L'approfondissement de la connaissance des défis et des possibilités économiques particuliers auxquels sont confrontés les territoires permet de réduire les risques commerciaux dans des domaines tels que la commercialisation, la planification et le financement, tandis que des réponses novatrices sur le plan technologique et stratégique aux réalités du Nord améliorent la productivité. Grâce à Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN), un programme de subventions axé sur le développement économique dans les territoires, CanNor investit dans des activités d'innovation et d'approfondissement des connaissances – notamment des études pour mieux comprendre et évaluer les possibilités économiques, des ateliers et conférences sur le partage de l'information, et la préparation de matériel de marketing. Ses interventions permettent également de favoriser les demandes présentées par des promoteurs du Nord dans le cadre des programmes nationaux dans des secteurs tels que l'énergie de remplacement.

#### Ressources financières budgétaires (en dollars)

Dépenses prévues 2013-2014	Dépenses réelles 2013-2014	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2013-2014
1 278 599	1 298 403	19 804

#### Ressources humaines (ETP)

Prévu 2013-2014	Résultats réels 2013-2014	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2013-2014
1	1	0

#### Résultats en matière de rendement

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résultats réels
Innovation et connaissance du Nord renforcées	Productivité du travail	Productivité du travail égale ou supérieure au taux de croissance annuel canadien.	Territoires -1,17 % Canada +1,18 %

#### Analyse du rendement et leçons retenues

Les territoires canadiens enregistrent constamment des niveaux de productivité du travail plus élevés que la moyenne canadienne. En 2013, la productivité du travail horaire dans les territoires s'est établie à une moyenne de 66,67 \$, une diminution de 1,2 % par rapport à la moyenne de 2012 qui était de 67,45 \$ de l'heure. En revanche, on a observé un taux annuel de changement positif au Canada, où la productivité du travail horaire à



l'échelle nationale s'est établie à une moyenne de 55,30 \$ en 2013, une augmentation de 8,4 % par rapport à la moyenne de 2012 qui était de 51 \$ de l'heure. Cette augmentation de la moyenne territoriale jumelée à une augmentation pancanadienne indique que le taux de changement annuel de productivité dans les territoires était inférieur à celui du Canada en 2013.

CanNor a versé plus de 1,1 million de dollars en contributions qui ont servi à appuyer 15 projets dans le cadre du sous-programme Innovation et connaissances. Voici des exemples de chaque région où des projets ont été financés dans le cadre de ce sous-programme.

**T. N.-O. :** CanNor a fourni du financement à l'appui du projet AgNorth : 270 000 \$ en 2012-2013 et 210 000 \$ en 2013-2014. Le projet AgNorth a été mis sur pied par l'installation de recherche sur les systèmes environnementaux contrôlés de l'Université de Guelph et COM DEV, une société internationale privée dont le siège social se trouve en Ontario. Le projet AgNorth est une ferme modulaire qui optimise la croissance des végétaux en utilisant un éclairage à base de diode électroluminescente (DEL) et d'une solution hydroponique à nutriments contrôlés, et peut cultiver des fruits et légumes frais pendant toute l'année dans le Nord. Le financement de CanNor a servi à réaliser une étude de marché, une analyse de rentabilisation et les travaux initiaux pour un projet pilote dans le Nord. Les résultats de l'étude de marché ont révélé que près de 8 millions de kg de fruits et légumes frais sont expédiés et vendus dans le territoire au cours d'une année donnée, et que plusieurs cultures de grande valeur pourraient être produites localement en utilisant la ferme AgNorth.

**Yukon :** Le Collège du Yukon, par l'entremise du projet d'innovation en matière de produits commerciaux développés dans des régions où le climat est froid, du Centre de recherche du Yukon, a reçu un financement de 190 550 \$ de CanNor pour mettre en œuvre six projets novateurs en région froide proposés par des promoteurs du secteur privé. Chacun des projets a le potentiel de soutenir ou d'orienter la mise au point de produits viables sur le plan commercial qui offriront une solution à qualité plus élevée ou à plus faible coût à un problème existant dans son segment de marché ciblé. Les projets comprennent des projets d'alimentation à énergie solaire en milieu éloigné, un établissement de recherche en restauration des mines, un prototype de fabrication de biocharbon, l'amélioration d'une usine de traitement des eaux résiduelles d'exploitations minières et l'achat d'équipement de laboratoire.

### Sous-programme 1.1.2 : Entrepreneuriat

**Description :** La création d'un environnement de soutien à l'entreprise privée et d'une culture d'entrepreneuriat accroît la participation à l'activité économique, tant celle des entrepreneurs autochtones que celles de tous les résidents du Nord. Une telle assistance est essentielle à la diversification à long terme des économies territoriales. CanNor intervient pour favoriser la croissance et la prospérité des petites et moyennes entreprises (PME) grâce à des programmes de subventions fondés sur les demandes. Par exemple, ISDEN est un programme de portée générale qui fournit principalement des investissements de base profitant aux entreprises de tous les secteurs ou régions (par

exemple, augmentation du niveau de capitalisation des institutions de prêt au développement). Le Programme de développement des entreprises autochtones (PDEA) fournit une assistance supplémentaire directe aux entreprises appartenant à des Autochtones et contrôlées par eux.

#### Ressources financières budgétaires (en dollars)

Dépenses prévues 2013-2014	Dépenses réelles 2013-2014	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2013-2014
2 541 727	697 685	(1 844 042)

#### Ressources humaines (ETP)

Prévu 2013-2014	Résultats réels 2013-2014	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2013-2014
2	1	(1)

Une partie du financement provenant de ce sous-programme a été réservée pour fournir 1,1 million de dollars pour le projet du Centre nordique d'innovation minière (CNIM) dans le cadre du sous-programme Développement sectoriel. Le financement du projet de CNIM, jumelé avec les contributions axées sur les propositions expliquent la sous-utilisation de ce sous-programme.

#### Résultats en matière de rendement

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résultats réels
Entreprises autochtones et du Nord nouvelles ou élargies, durables	Pourcentage d'entreprises autochtones et nordiques appuyées par l'Agence (appartenant à des particuliers ou à des collectivités), qui sont encore en activité après trois ans	38 %	94 %

#### Analyse du rendement et leçons retenues

L'Agence a dépassé de loin sa cible de 38 % et a obtenu un résultat de 94 % pour ce qui est des entreprises nordiques ou autochtones financées qui poursuivaient leurs activités après trois ans en 2013.

CanNor a versé plus de 635 000 \$ en contributions, qui ont servi à mettre en œuvre huit projets dans le cadre du sous-programme Entrepreneuriat. Comme aucune demande n'a été reçue dans les T.N.-O., CanNor a réaffecté le financement à la région du Yukon pour le CNIM. Voici des exemples de chaque région où des projets ont été financés dans le cadre de ce sous-programme.

**Nunavut :** CanNor a versé du financement à Arctic Fisheries Alliance L.P. pour mener à bien un projet pilote sur les pêches qui prévoyait l'évaluation de la viabilité commerciale des ressources halieutiques à proximité de Grise Fiord et de Qikiqtarjuaq (Nunavut).

**Yukon :** Financement de CanNor versé pour aider un entrepreneur autochtone à élaborer un plan d'affaires et obtenir une évaluation en vue de l'acquisition d'une entreprise de couture établie à Whitehorse. Les fonds ont aussi servi à rénover l'installation.

### Sous-programme 1.1.3: Développement sectoriel

**Description :** CanNor fait un ciblage stratégique des secteurs existants, en expansion et émergents, pour stimuler le potentiel de croissance des activités établies telles que l'extraction des ressources, tout en encourageant le développement des secteurs plus modestes comme les industries touristiques et culturelles. La diversification par le développement de nouveaux secteurs, produits et marchés dans le but d'élargir la base économique permettra d'atténuer la vulnérabilité des territoires aux cycles d'expansion et de récession. CanNor intervient au moyen de programmes de subventions fondés sur les demandes. ISDEN est un programme de portée générale qui permet de faire une vaste gamme d'investissements. Cela peut comprendre, par exemple, les investissements dans les domaines suivants : l'élaboration de stratégies sectorielles; les inventaires des ressources régionales; le soutien pour la création de grappes de technologies; ainsi que le développement de nouveaux produits et l'assistance en matière de marketing au moyen des mécanismes existants. De plus, l'Initiative sur les partenariats stratégiques (IPS) permet aux organisations autochtones publiques et privées de négocier des ententes qui accroissent la participation des Autochtones dans les secteurs clés des économies territoriales, comme les secteurs des mines et de l'énergie.

#### Ressources financières budgétaires (en dollars)

Dépenses prévues 2013-2014	Dépenses réelles 2013-2014	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2013-2014
18 786 674	19 083 639	296 965

## Ressources humaines (ETP)

Prévu 2013-2014	Résultats réels 2013-2014	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2013-2014
12	14	2

Une partie des dépenses réelles est en lien avec le projet du CNIM (1,1 million de dollars). Le financement du CNIM contrebalance le financement non dépensé dans le cadre de ce sous-programme. Étant donné que les programmes de financement de CanNor sont axés sur des propositions, des programmes peuvent être sous-utilisés certaines années ou, comme en 2013-2014, surutilisés.

## Résultats en matière de rendement

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résultats réels
Diversification économique dans de multiples secteurs	Pourcentage des investissements de programme qui ne sont pas liés à des projets de mise en valeur des ressources	Entre 10 et 25 %	81 %

### Analyse du rendement et leçons retenues

Les investissements dans les secteurs qui ont contribué à diversifier l'économie ont été beaucoup plus élevés que prévu (81 % par opposition à une cible de 10 à 25 %) en raison de l'important ralentissement du secteur de l'exploration minérale en 2013. En raison de la chute du prix des produits de base, les dépenses au titre des projets d'exploration minérale et d'extraction ont enregistré une diminution de 41 % par rapport aux dépenses de l'exercice précédent, qui affichait déjà un ralentissement. Les efforts déployés par CanNor ont contribué à diversifier l'économie grâce à des investissements dans d'autres secteurs qui peuvent contribuer à isoler les économies territoriales du cycle d'expansion et de ralentissement inhérents à l'extraction des ressources.

CanNor a poursuivi ses travaux de développement sectoriel en participant à l'élaboration de la Stratégie de développement des possibilités économiques des T.N.-O.<sup>7</sup> (document anglais seulement) et de la Stratégie de développement économique du Nunavut<sup>8</sup> (documents anglais et inuktitut seulement) et dans le contexte du Yukon, à la planification du développement économique régional des Premières Nations. Ces stratégies définissent un cadre pour orienter les investissements dans chacun de ces territoires et fournissent un contexte pour éclairer les investissements de CanNor.

CanNor a versé des contributions de près de 18 millions de dollars qui ont servi à mettre en œuvre 64 projets dans le cadre du sous-programme Développement sectoriel. Voici



quelques exemples des projets financés dans le cadre de ce sous-programme dans chaque région.

**Nunavut :** CanNor a réinvesti 1 500 000 \$ dans la Baffin Business Development Corporation (BBDC) afin de revitaliser son Fonds d'investissement commercial, pour lequel les fonds ont été engagés au complet. Le financement versé à BBDC a une incidence importante dans les 13 collectivités de la région de Baffin, au Nunavut. Les responsables du développement économique territorial de l'ensemble des collectivités ont continué à accéder à des services de soutien et de counselling de la BBDC, et les entrepreneurs et les entreprises dont les demandes de prêt n'étaient habituellement même pas examinées par les institutions traditionnelles ont bénéficié d'un accès facilité à du financement. Cet investissement soutient une panoplie de secteurs d'activités comme le tourisme, le transport et le secteur des services (c.-à-d., entreprises du secteur de l'automobile et entreprises de conception graphique).

**T.N.-O. :** Le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest a reçu 510 000 \$ en 2013-2014 pour que son Bureau géoscientifique mène des recherches, rassemble des données et génère de nouvelles connaissances géoscientifiques dans les régions où le potentiel des ressources est élevé, mais où la géologie est mal comprise, ou dans les régions où des ressources ont été découvertes et qui pourraient profiter de nouvelles connaissances et idées en matière d'exploration.

**Yukon :** L'association du tourisme des Premières Nations du Yukon a reçu 130 000 \$ pour son projet visant la planification et l'exécution du festival culturel annuel Adäka et d'autres initiatives et programmes de développement qui soutiennent le mandat du bénéficiaire de promouvoir le développement, l'amélioration et la diversification des débouchés touristiques pour les Premières Nations du Yukon. Les activités et les dépenses comprenaient les frais artistiques et les honoraires, les activités de production, de marketing et de promotion du festival.

## Programme 1.2 : Développement communautaire

**Description :** encourage les investissements dans les infrastructures et les organisations communautaires, ainsi que dans le perfectionnement des compétences et des aptitudes individuelles. Son objectif consiste en l'établissement de collectivités nordiques économiquement viables offrant une bonne qualité de vie aux résidents du Nord.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2013-2014	Dépenses prévues 2013-2014	Autorisations totales pouvant être utilisées 2013-2014	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2013-2014	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2013-2014
20 357 119	20 357 119	21 121 362	19 798 350	(558 769)

### Ressources humaines (ETP)

Prévu 2013-2014	Résultats réels 2013-2014	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2013-2014
15	15	0

L'écart de 558 769 \$ est attribuable au fait que les fonds de contribution disponibles n'ont pas été entièrement distribués durant l'exercice. Étant donné que les programmes de financement de CanNor sont axés sur des propositions, des programmes peuvent être surutilisés certaines années ou, comme en 2013-2014, légèrement sous-utilisés.

### Résultats en matière de rendement

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résultats réels
Bien-être accru des collectivités du Nord	Les composantes de l'indice du revenu et de la main-d'œuvre de l'Indice du bien-être des collectivités (IBC) <sup>9</sup>	Valeurs sous-indicielles (IBC) équivalentes ou supérieures à la valeur moyenne obtenue par les collectivités autochtones du Canada	Augmentation moyenne du revenu disponible dans les territoires = 4,18 % Augmentation moyenne du revenu disponible au Canada = 3,50 %

### Analyse du rendement et leçons retenues

Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) utilise un Indice du bien-être des collectivités (IBC)<sup>10</sup> pour mesurer les conditions socioéconomiques dans les collectivités des Premières Nations et inuites par rapport à d'autres collectivités canadiennes au fil du temps. L'IBC mesure le bien-être socioéconomique dans presque toutes les collectivités canadiennes selon le revenu par personne, l'éducation, la quantité et la qualité des logements, la participation au marché du travail et le taux d'emploi. CanNor estime que l'IBC est un indicateur utile pour mesurer l'activité des programmes de développement communautaire, en se fondant sur deux composantes : le revenu et la main-d'œuvre. Étant donné que les données statistiques courantes ne sont pas disponibles, CanNor utilise des données de remplacement. L'estimation du revenu des ménages disponible dans chacun des territoires établie par le Conference Board of Canada<sup>11</sup> dans son plus récent rapport Perspectives territoriales, est utilisée à la place de la composante relative au revenu de l'IBC, et les données de Statistique Canada sur l'emploi et les taux de participation au marché du travail dans chaque territoire sont utilisées au lieu de la composante relative au travail de l'IBC.

L'augmentation du revenu disponible, comme valeur substitutive au bien-être d'une collectivité, révèle que les revenus territoriaux se sont accrus davantage en 2013-2014 que la moyenne canadienne (4,18 % contre 3,50 %). Cela indique que les collectivités du Nord profitent d'une réussite économique modeste, même si le coût de vie dans le Nord reste plus élevé qu'ailleurs au Canada. Cette tendance dans le revenu disponible dans les territoires qui dépasse la moyenne canadienne est confirmée lorsque l'on examine les changements entre 2009 et 2013 où l'on observe une augmentation de 21,91 % dans les territoires par opposition à une moyenne de 16,83 % ailleurs au Canada.

CanNor a versé plus de 17 millions de dollars en contributions qui ont servi à mettre en œuvre 80 projets dans le cadre du programme Développement communautaire. Voici quelques exemples des projets financés dans le cadre de ce programme dans chaque région :

**Nunavut :** CanNor a financé le hameau de Kugluktuk au montant de 64 000 \$ afin d'élaborer un plan de mise en œuvre et de développement de l'industrie touristique pour la collectivité. La mise au point de ce plan a permis à la collectivité d'examiner les options et les coûts relatifs à l'organisation de voyages touristiques intérieurs et de promouvoir le hameau en tant que destination touristique attrayante pour un segment de marché précis.

**T.N.-O. :** La Première Nation de K'atlodeeche (KFN) a reçu 198 000 \$ pour le projet de connexion à large bande KFN. En mettant à contribution la technologie de la fibre et les nouveautés technologiques déployées dans la réserve, le projet KFN a poursuivi les travaux de connexion de la fibre au réseau NorthwestTel en utilisant l'expertise de la Première Nation et de la formation en plus de perfectionner les compétences d'une main-d'œuvre essentiellement autochtone nouvelle, exportable dans ce secteur technologique.

**Yukon :** La Première Nation Tr'ondek Hwech'a reçu 309 757 \$ pour des projets de développement économique et de planification communautaire, qui prévoyaient l'achèvement de son plan de développement économique régional pour le territoire traditionnel des Tr'ondek Hwech' conformément au chapitre 22 de l'entente définitive entre le Canada, la Première Nation Tr'ondëk Hwëch' et le Yukon. Pendant ce processus de planification, plusieurs initiatives stratégiques prioritaires ont été cernées. Le projet a servi à mettre en œuvre les étapes suivantes recommandées pour aller de l'avant avec ces activités, et comprenait une étude de la faisabilité d'en faire un site du patrimoine mondial de l'UNESCO, l'essai d'une saison d'activités au Palace Grand Theatre, l'essai d'une saison d'activités du marché d'arts et de culture, la stratégie de marketing touristique de la région Klondike et le site Web de la Klondike Visitors Association, le tourisme axé sur le patrimoine de la Première Nation Tr'ondëk Hwëch', le développement du marché du travail régional, la stratégie d'approvisionnement local, la facilitation d'entreprises et le plan de revitalisation du centre-ville de Dawson.

### Sous-programme 1.2.1 : Développement économique des Autochtones

**Description :** En vertu du nouveau Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones<sup>12</sup>, CanNor met en place et maintient les conditions qui permettent aux Autochtones et aux collectivités de cerner et d'exploiter avec succès les possibilités de développement économique. Ses interventions au moyen de programmes de subventions au développement économique des Autochtones (DEA) lui permettent de veiller à ce que les collectivités et les organisations de développement économique communautaire autochtones possèdent la capacité de planification requise, et qu'elles aient accès à un soutien professionnel en matière d'économie, ainsi qu'à des services consultatifs. Une composante centrée sur les possibilités fournit aux collectivités un soutien axé sur les projets afin qu'elles soient en mesure d'offrir des services publics en matière de développement économique, ce qui engendre des retombées économiques.

#### Ressources financières budgétaires (en dollars)

Dépenses prévues 2013-2014	Dépenses réelles 2013-2014	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2013-2014
9 503 728	8 695 194	(808 534)

#### Ressources humaines (ETP)

Prévu 2013-2014	Résultats réels 2013-2014	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2013-2014
7	7	0

L'écart de 808 534 \$ est attribuable au fait que les fonds de contribution disponibles n'ont pas été entièrement distribués durant l'exercice. Étant donné que les programmes de financement de CanNor sont axés sur des propositions, des programmes peuvent être surutilisés certaines années ou, comme en 2013-2014, légèrement sous-utilisés.



Résultats du rendement<sup>13</sup>

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résultats réels
Collectivités autochtones autosuffisantes	Diminution des investissements dans la planification du développement économique communautaire des Autochtones par rapport aux investissements d'affaires	Comparaison sur une base annuelle	Sans objet

**Analyse du rendement et leçons retenues**

Pour la première fois en 2013-2014, CanNor mesure cet indicateur de rendement. Cette année servira donc d'année de référence qui permettra d'établir des comparaisons pendant les années à venir. Ainsi, les résultats réels dans les comparaisons d'une année à l'autre ne sont pas applicables aux fins de ce rapport, mais seront disponibles pour les rapports subséquents. Pour ce qui est de l'année de référence 2013-2014, 92 % des projets étaient en lien avec la planification communautaire alors que 8 % étaient des investissements liés au développement commercial. Dans l'avenir, l'Agence s'attend à observer une réduction des investissements dans la planification communautaire et une augmentation des investissements dans le développement commercial.

CanNor a versé plus de 7 millions de dollars en contributions qui ont servi à mettre en œuvre 61 projets dans le cadre du sous-programme Développement économique des Autochtones. Voici des exemples de chacune des régions où des projets ont été financés dans le cadre de ce sous-programme.

**Nunavut :** CanNor a versé 350 000 \$ à la Qikiqtani Inuit Association dans le but de réaliser un plan de développement technique détaillé pour neuf hectares de terres appartenant aux Inuits d'Iqaluit (Nunavut). Ce projet a servi de catalyseur pour permettre aux Inuits de la région de Baffin d'optimiser le potentiel de mise en valeur économique des ressources détenues par la collectivité.

**T.N.-O. :** CanNor a versé 441 500 \$ à l'Inuvialuit Community Economic Development Organization pour des initiatives de développement économique. Ces fonds ont contribué à faire avancer le bien-être socioéconomique général de la collectivité en finançant des activités et des initiatives gérées par la collectivité, comme des initiatives visant le développement des capacités de planification du développement économique, l'élaboration de propositions, la mise à profit des ressources financières, l'exécution d'autres activités de développement économique pour accroître la capacité des Autochtones et la participation économique.

**Yukon :** La Liard First Nation Development Corporation, la Dena Nezziddi Development Corporation, la Première Nation de White River et la Yukon Indian Development Corporation ont reçu collectivement 348 712 \$ pour mener à bien des initiatives de développement économique. Ce financement à des fins de développement économique des Autochtones a été utilisé essentiellement pour embaucher des agents de développement économique en vue de mettre en œuvre les projets et les activités de développement économique figurant dans le plan d'activités de chaque bénéficiaire.

### Sous-programme 1.2.2 : Développement des capacités et des compétences

**Description :** Un grand nombre des compétences exigées par les entreprises et les industries font défaut à la main-d'œuvre du Nord, et la plupart des associations de petites industries ou de groupes démographiques n'ont que peu de capacité pour répondre aux besoins de leurs membres. CanNor investit dans le développement de la capacité et des compétences principalement au moyen du programme de subventions ISDEN. Les investissements dans ce secteur comprennent les ressources complémentaires pour appuyer des initiatives des ministères non fédéraux, les organismes et les institutions d'enseignement supérieur responsables de la formation et du développement des personnes et des organismes; le développement de normes de certification, de matériel et de programmes éducatifs; l'appui aux organismes de l'industrie pour consolider leurs capacités à offrir des services aux membres (autre que le financement de base); les possibilités pour les petites et moyennes entreprises, les collectivités, les organismes et les associations de bénéficier de formation et d'expertise dans les domaines liés au développement économique.

CanNor investit aussi dans le perfectionnement des capacités et des compétences par le moyen du Programme d'éducation de base des adultes du Nord (PEBAN). Le PEBAN, qui s'étend sur cinq ans, est un programme qui aide les collèges territoriaux à offrir un éventail élargi d'occasions d'apprentissage aux résidants du Nord en âge de travailler pour qu'ils puissent perfectionner leurs compétences de base en vue d'obtenir un emploi ou de poursuivre une formation professionnelle. Le financement du PEBAN renforce la capacité des collèges nordiques en matière d'éducation des adultes, en leur offrant de plus nombreuses occasions d'acquérir des compétences essentielles débouchant sur des possibilités d'emploi ou de nouvelles formations professionnelles, et offre aux entreprises une source de main-d'œuvre plus abondante à l'échelle locale. À long terme, on s'attend à ce que les collèges acquièrent une capacité accrue en matière d'éducation aux adultes. De plus, Développement économique des Autochtones fournit un financement sous forme de contributions à l'appui de la capacité des collectivités autochtones de reconnaître et de servir les intérêts économiques des membres.

## Ressources financières budgétaires (en dollars)

Dépenses prévues 2013-2014	Dépenses réelles 2013-2014	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2013-2014
7 275 516	7 443 666	168 150

## Ressources humaines (ETP)

Prévu 2013-2014	Résultats réels 2013-2014	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2013-2014
5	5	0

Étant donné que les programmes de financement de CanNor sont axés sur des propositions, des programmes peuvent être surutilisés certaines années ou, comme en 2013, légèrement sous-utilisés, ce qui est contrebalancé par des sous-programmes sous-utilisés.

## Résultats en matière de rendement

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résultats réels
Capacité accrue pour les résidants du Nord de participer au marché du travail	Augmentation en pourcentage de la participation au marché du travail des habitants du Nord	Taux de croissance égal ou supérieur au taux de croissance annuel canadien	Territoires : -2,6 % Canada : -0,5 %

## Analyse du rendement et leçons retenues

En 2013-2014, la population active canadienne a augmenté de 1,1 % en 2012-2013 alors que le taux de participation au marché du travail a diminué de 0,2 %, passant de 66,7 % en 2012-2013 à 66,5 % en 2013-2014. Cette tendance à la baisse a été plus marquée dans le Nord canadien. Dans les territoires, la taille de la population active a diminué de 2,4 %, passant de 61 400 en 2012-2013 à 59 900 en 2013-2014. Le taux de participation au marché du travail dans les territoires a chuté de 2,7 %, passant de 75,7 % en 2012-2013 à 73 % en 2013-2014. En dépit de cette diminution, le taux de participation au marché du travail des territoires est demeuré supérieur à celui de la moyenne pancanadienne de l'ordre de 6,5 points.

Dans le cadre du sous-programme Développement des capacités et des compétences, CanNor a versé 6,5 millions de dollars en contributions qui ont permis de soutenir les trois collèges territoriaux dans le cadre du PEBAN. Le financement distribué dans le cadre de ce programme a permis aux collèges d'offrir une gamme élargie de possibilités d'apprentissage aux résidents du Nord en âge de travailler pour qu'ils puissent perfectionner leurs compétences de base. D'autres programmes de contributions de l'Agence ont aussi permis de distribuer de plus petits montants afin de renforcer les capacités et les compétences. Voici quelques exemples dans chaque région de quelques-uns des petits projets financés dans le cadre de ce sous-programme.

**Nunavut :** CanNor a versé 40 000 \$ à la Fiducie du patrimoine inuit afin d'accroître et de renforcer la population active du Nunavut. Ce projet a permis de développer les capacités de base dans les secteurs du patrimoine, du tourisme et des arts et de l'artisanat, et a servi de base pour le perfectionnement professionnel des participants.

**T.N.-O. :** La Première Nation Deninu K'ue (DKFN) a reçu 71 750 \$ au titre du développement organisationnel afin d'améliorer les procédures de gouvernance. Les politiques et les procédures sont essentielles à la stabilité opérationnelle et à la continuité des activités. Ce projet de développement des capacités et d'amélioration de la gouvernance visait à permettre à la DKFN et à Deninu Ku'e Development Corporation (DKDC) d'optimiser les possibilités économiques pour leurs membres. Les résultats attendus de ce projet visent l'amélioration des procédures opérationnelles, la mise en place de cadres de collaboration et de développement des capacités des organisations, une préparation rehaussée pour saisir les occasions et une gouvernance efficace à l'échelle communautaire.

**Yukon :** La Yukon Mine Training Association a reçu 80 501 \$ (2012-2013 et 2013-2014) pour élaborer et mettre en œuvre un atelier sur la sensibilisation aux activités minières communautaires à 85 participants dans huit collectivités du Yukon. L'objectif principal de cet atelier était de faire connaître l'industrie minière dans les collectivités du Yukon, y compris les répercussions de l'exploitation minière, les retombées économiques et les possibilités offertes aux collectivités, ainsi que les répercussions environnementales, économiques et sociales. L'atelier comprenait des visites de sites miniers de la localité ou de projets d'exploration à proximité des collectivités. Il a aussi mis en relief les possibilités d'emploi et de développement commercial qui accompagnent les activités de développement et d'exploration minière, y compris la façon d'accéder à ces possibilités et d'en tirer profit, dans l'immédiat et à long terme.

### Sous-programme 1.2.3 : Infrastructure

**Description :** CanNor finance la croissance et le renforcement de l'infrastructure économique du Nord en appuyant la planification et le développement des projets d'infrastructure à utilisateurs multiples qui jouent un rôle important dans la croissance économique du Nord. ISDEN est un programme de subventions de portée générale servant à effectuer des investissements dans des domaines tels que : les télécommunications, afin de combler les lacunes laissées par les autres programmes fédéraux; les infrastructures publiques de petite envergure liées à la diversification



économique (p. ex., signalisation, perfectionnement de la technologie, achats d'équipement de faible valeur, notamment les ordinateurs et l'équipement permettant d'accéder au réseau Internet local, démonstrations et élaboration de projets pilotes); ainsi que des investissements de capitaux secondaires. Un autre programme de fonds de contribution, le Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire (FAIC), finance la remise en état ou l'amélioration (y compris l'expansion) des infrastructures communautaires actuelles comme les centres communautaires et les installations de loisirs, et les autres infrastructures communautaires qui ont de l'importance pour la collectivité locale, comme les routes locales, les systèmes de traitement et de distribution de l'eau potable, la gestion des déchets solides et du réseau des eaux usées.

#### Ressources financières budgétaires (en dollars)

Dépenses prévues 2013-2014	Dépenses réelles 2013-2014	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2013-2014
3 577 874	3 659 489	81 615

#### Ressources humaines (ETP)

Prévu 2013-2014	Résultats réels 2013-2014	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2013-2014
3	3	0

#### Résultats de rendement<sup>14</sup>

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résultats réels
Les collectivités nordiques ont amélioré la qualité de l'infrastructure	Pourcentage d'investissements de CanNor dans des études d'infrastructure économique menant à des projets d'infrastructure au cours des cinq prochaines années	La cible était en cours de définition en 2013-2014	Sans objet

#### Analyse du rendement et leçons retenues

Étant donné que la cible n'est pas encore définie en 2013-2014, les résultats réels ne sont pas applicables. Une cible de 33 % a été fixée pour les années suivantes. Sur une période de cinq ans, soit entre 2009-2010 et 2013-2014, CanNor a participé au financement de 123 études d'infrastructure (Yukon : 20, T.N.-O. : 90, Nunavut : 13). Onze projets

réalisés en cours d'année étaient en lien avec des études antérieurement financées et représentaient un taux de 9 % des études antérieurement financées qui ont mené à des projets d'infrastructure en 2013-2014.

Au cours de l'année visée par le rapport, CanNor a versé plus de 3 millions de dollars en contributions afin de mettre en œuvre 16 projets dans le cadre du sous-programme Infrastructure. Voici quelques exemples de projets financés dans le cadre de ce sous-programme dans chacune des régions.

**Nunavut :** CanNor a versé au hameau de Cape Dorset 344 000 \$ pour achever les plans de conception, de développement et de construction d'un nouveau centre culturel et d'un atelier d'impression. Le projet a fait fond sur la réputation internationale de Cape Dorset dans le secteur des arts et de l'artisanat, et a servi d'étape charnière pour faire progresser le projet d'un point de vue conceptuel à une construction complète.

**T.N.-O. :** Le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest a reçu 100 000 \$ pour tenir l'atelier panterritorial sur le pergélisol à Yellowknife. L'objectif de l'atelier était d'aider les décideurs locaux, régionaux et territoriaux à élaborer des plans et à prendre des décisions vraisemblables dans les régions les plus susceptibles d'être touchées par les changements au pergélisol. Il est question notamment de la planification communautaire, de l'infrastructure, des routes, de terrains d'aviation, de pipelines, d'immeubles, de sites miniers, de sites d'enfouissement, de projets d'aménagement côtier et de sites culturels. En réalisant les objectifs de la stratégie d'adaptation panterritoriale, le Nord est mieux préparé pour les répercussions biophysiques et socioéconomiques des changements qui touchent le pergélisol.

Par ailleurs, la Children First Society – Inuvik a reçu 500 000 \$ du FAIC en 2013-2014, ce qui lui a permis d'obtenir un financement complémentaire de 6 450 000 \$ en vue d'achever un projet de cuisine, d'espaces communs et d'équipement pour une composante de soins et d'éducation de la petite enfance au Inuvik Children's First Centre.

**Yukon :** CanNor a versé 425 000 \$ à la Première Nation de Tr'ondék Hwëch' pour financer l'achèvement du projet d'agrandissement du centre culturel sur deux exercices (2012-2013 et 2013-2014) en marge des travaux de rénovation du centre culturel existant Dänojà Zho, ce qui comprenait des travaux de signalisation et de construction. Le financement de CanNor a permis d'obtenir un financement complémentaire de 640 000 \$ pour ce projet.

### Programme 1.3 : Politique, représentation et coordination

**Description :** Ce programme appuie la recherche et l'analyse afin d'orienter la prise de décisions concernant les programmes et les politiques, de défendre les intérêts du Nord, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur du gouvernement fédéral, et de favoriser l'élaboration de stratégies, d'initiatives et de projets horizontaux qui contribueront à régler les problèmes liés au développement économique dans le Nord.

## Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2013-2014	Dépenses prévues 2013-2014	Autorisations totales pouvant être utilisées 2013-2014	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2013-2014	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2013-2014
2 305 000	2 305 000	4 136 492	3 226 458	921 458

## Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)

Prévu 2013-2014	Résultats réels 2013-2014	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2013-2014
14	22	8

Le programme Politique, représentation et coordination a reçu un financement accru de 1,7 million de dollars en 2013-2014 afin d'accroître la capacité et d'élargir les activités du BGPN. Des employés supplémentaires ont été embauchés en 2013-2014, mais en raison de difficultés en matière de dotation, en particulier dans les bureaux du Nord, les frais de fonctionnement étaient inférieurs aux fonds disponibles.

## Résultats en matière de rendement

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résultats réels
Des politiques, des programmes et des initiatives efficaces renforcent l'économie canadienne dans le Nord et permettent à la population d'avoir accès à des possibilités de développement des entreprises et des collectivités	Indicateurs de rendement composites pour les initiatives et programmes de développement commercial et communautaire	Atteindre ou dépasser au moins 70 % des cibles indiquées dans le résultat stratégique et dans les programmes 1.1 et 1.2 et leurs sous-programmes	43 %

## Analyse du rendement et leçons retenues

L'Agence a atteint 43 % des cibles cernées à l'égard de sept indicateurs de rendement utilisés cette année pour évaluer son résultat stratégique, les programmes Développement commercial et Développement des collectivités et leurs sous-programmes. Comme il est

décrit dans les sections précédentes, ce résultat est directement lié au rendement de l'économie du Nord et des entreprises.

L'Agence a consolidé ses activités de politique, de représentation et de coordination en élaborant et en mettant en œuvre des outils et des pratiques, comme le Cadre stratégique<sup>15</sup> de l'Agence, pour appuyer ses travaux visant à faire progresser les efforts déployés par l'ensemble des partenaires et parties intéressées par le développement économique. Cette activité, de même que les autres aspects du fonctionnement de CanNor, est étayée par une recherche et une analyse économiques, et par la surveillance en permanence des questions et possibilités économiques.

CanNor applique une optique économique nordique à toutes les initiatives et activités fédérales, et continuera de faciliter et de permettre l'alignement des mesures essentielles de développement économique entreprises dans le Nord par le gouvernement du Canada aussi bien que par d'autres intervenants et partenaires dans le développement économique. CanNor a dirigé un groupe de travail international dans le cadre de la présidence du Canada du Conseil de l'Arctique, et celui-ci a procédé à la mise sur pied du Conseil économique de l'Arctique, qui axe ses efforts sur le développement économique dans l'Arctique en favorisant la collaboration circumpolaire tout en offrant un point de vue d'affaires sur les travaux du Conseil. CanNor a fourni une analyse et des conseils à Infrastructure Canada et à PPP Canada afin de s'assurer que les parties intéressées par le Nord peuvent accéder aux programmes du gouvernement fédéral et incorporer les considérations relatives au Nord dans les travaux de conception de programmes et les critères d'admissibilité liés au nouveau Fonds Chantiers Canada. L'Agence a aussi collaboré avec Industrie Canada afin de définir des options pour élargir l'accès à la large bande et la disponibilité de celle-ci dans les territoires.

L'Agence a mené à bien d'importantes séances de mobilisation avec des partenaires et des parties intéressées pour la refonte de la gamme de programmes de développement économique des Autochtones. Ces travaux, conjugués à une analyse stratégique approfondie, ont permis de s'assurer que le nouveau Programme d'opportunités économiques pour les Autochtones du Nord reflète la réalité du Nord et est assorti d'objectifs clairs, de résultats mesurables et d'un fardeau administratif réduit pour l'Agence ainsi que ses partenaires, les parties intéressées et les bénéficiaires.

La coordination et la mobilisation des ministères fédéraux sont une composante clé pour s'assurer de disposer d'une approche pangouvernementale en matière de mise en valeur des ressources dans les territoires. Afin de faire avancer cette approche coordonnée, le BGPN a mis sur pied et présidé huit groupes consultatifs sur le développement des ressources (GCDR) en cours d'année. Ces groupes consultatifs permettent aux promoteurs de présenter leurs projets aux comités de réglementation et aux ministères et organismes fédéraux et territoriaux compétents, et de solliciter leurs commentaires avant qu'on procède à l'examen.

Des comités de projet, présidés par le GCPN se sont réunis durant l'année au Yukon, dans les Territoires du Nord-Ouest et au Nunavut. De tels forums permettent aux



représentants des comités fédéraux, territoriaux et de réglementation de se réunir et de discuter de questions liées au processus d'examen et de mise en valeur des ressources. On a aussi établi des groupes de travail techniques, propres à des projets, sur des aspects précis d'un projet afin de faciliter le partage de l'information entre les promoteurs, les ministères fédéraux et territoriaux, les gouvernements et organisations autochtones, et l'office d'examen compétent.

L'Initiative de préparation des collectivités, élaborée par le BGNP, aide les collectivités à planifier et à se préparer aux grands projets de mise en valeur des ressources avant que ceux-ci ne franchissent l'étape du processus de réglementation. Cette nouvelle initiative cherche à rassembler des partenaires pour l'exploitation des ressources – y compris les gouvernements fédéral et territoriaux, les dirigeants autochtones et les promoteurs du projet – en vue de déterminer en commun comment optimiser les retombées socioéconomiques positives des grands projets. En 2013-2014, le BGNP est passé de l'étape de développement à l'étape de mise en œuvre de l'Initiative de préparation des collectivités et a amorcé un exercice de compilation de données socioéconomiques dans le but d'éclairer les décisions à venir dans le cadre de cette initiative. Bien que certaines difficultés relatives aux capacités communautaires aient ralenti la mise en œuvre, le BGNP s'est réuni avec les collectivités afin d'élaborer des plans de préparation des collectivités et a signé sept ententes de préparation des collectivités.

### Sous-programme 1.3.1 : Politique

**Description :** La fonction de CanNor en matière de politique est de favoriser la prise de décisions éclairées en fournissant une base de connaissances et une compréhension solide pour la mise au point de programmes et de projets fédéraux efficaces; de fournir un soutien à l'élaboration des priorités stratégiques de l'Agence; d'alimenter les politiques nationales; et d'établir des partenariats stratégiques avec les gouvernements et les intervenants du secteur privé et des organisations sans but lucratif. Les activités orientées vers l'élaboration de politiques comprennent la recherche stratégique et économique, les conseils et l'analyse visant à fournir une programmation et des choix stratégiques fondés sur des faits, l'élaboration de stratégies, d'initiatives et de projets horizontaux permettant de relever les défis en matière de développement économique du Nord, ainsi que l'amélioration du rendement général des systèmes de gestion des ressources naturelles.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Dépenses prévues 2013-2014	Dépenses réelles 2013-2014	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2013-2014
768 333	1 075 486	307 152

## Ressources humaines (ETP)

Prévu 2013-2014	Résultats réels 2013-2014	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2013-2014
5	7	2

Les dépenses accrues et les ETP sont en lien avec le financement supplémentaire pour le Bureau de gestion des projets nordiques. Des employés supplémentaires ont été embauchés en 2013-2014; cependant, en raison des difficultés de dotation, plus particulièrement dans les bureaux nordiques, les frais de fonctionnement étaient inférieurs aux fonds disponibles.

Résultats du rendement<sup>16</sup>

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résultats réels
Décisions stratégiques éclairées, fondées sur des preuves, qui tiennent compte à la fois des possibilités et des défis propres à l'économie du Nord, des possibilités de développement des communautés et des entreprises, ainsi que des pratiques exemplaires	Pourcentage de commentaires sur la satisfaction provenant de la clientèle, des partenaires et des intervenants	Cible en cours de définition en 2013-2014	Sans objet

## Analyse du rendement et leçons retenues

En 2013-2014, l'indicateur de rendement Politique était en cours de définition et aucune cible n'avait encore été fixée. Bien que l'Agence ait cherché à obtenir des commentaires sur la satisfaction des clients par rapport à d'autres programmes et sous-programmes, aucune rétroaction structurée n'a été sollicitée en 2013-2014 au chapitre du rendement du programme Politique. CanNor procédera à une évaluation plus objective et régulière du rendement en examinant le rendement de l'Agence par rapport aux vérifications et évaluations qui ont été exécutées, et les résultats se refléteront dans les rapports subséquents.

Au cours de l'année visée par le rapport, CanNor, par l'entremise du BGPN, a entrepris d'importants travaux stratégiques d'élaboration de politiques afin de soutenir la mise en valeur des ressources dans le Nord. L'accent a été mis sur l'exécution d'analyse et la formulation de recommandations sur les lois nouvelles et modifiées, à l'intention des partenaires gouvernementaux, de même qu'à la communication de renseignements et

d'analyses utiles pour les intervenants de l'industrie sur les répercussions de ces changements aux grands projets de mise en valeur des ressources.

Le BGPN a consacré des efforts importants pour mettre au point des outils permettant d'améliorer la compilation de données socioéconomiques et l'exécution de travaux de recherche. Ces données ont été utilisées aux fins de l'analyse du développement communautaire en lien avec les projets de mise en valeur des ressources naturelles. En outre, ces données ont été utilisées afin d'élaborer les plans de préparation des collectivités en prévision des activités et des investissements gouvernementaux.

L'Agence a mis en œuvre son Cadre stratégique<sup>17</sup> pour 2013-2018. Ce cadre se veut une carte routière qui décrit le rôle attendu et la contribution de l'Agence pour faire progresser le portefeuille du développement économique dans le Nord sur une période de cinq ans. Il présente les priorités, les programmes et les activités de l'Agence avec pour toile de fond les possibilités et les défis économiques actuels et à venir, tout en fournissant de l'information sur les partenariats et les initiatives essentiels que CanNor dirigera ou coordonnera pour veiller à progresser vers les buts communs.

Des travaux stratégiques ont été entrepris à l'appui du renouvellement des ISDEN. Ces travaux ont joué un rôle crucial et ont servi de base à la mise en œuvre d'un processus de renouvellement des programmes temporisés. Une attention particulière a été accordée à la définition d'indicateurs de rendement mesurables et de résultats attendus.

Les travaux relatifs au POEAN harmonisé ont été achevés et approuvés, et sont entièrement axés sur les possibilités, les résultats et visent à optimiser les débouchés économiques pour les collectivités et les entreprises autochtones. Le POEAN est divisé en deux volets : le Programme de préparation des collectivités aux possibilités économiques (PCPE) appuie la planification communautaire pour les occasions économiques; le Programme de développement de l'entrepreneuriat et des entreprises (DDE) appuie le développement de l'entrepreneuriat et des entreprises autochtones.

CanNor a fourni un soutien politique et financier important pendant l'élaboration du rapport intitulé « Northern Connectivity – Ensuring Quality Communications » (2014)<sup>18</sup>. L'objectif de ce rapport était de trouver des solutions financières et techniques mesurables pour assurer des services de communication de qualité dans le Nord.

### Sous-programme 1.3.2 : Représentation

**Description :** La fonction de promotion des intérêts de CanNor découle du mandat de l'Agence, qui est de promouvoir le développement économique régional dans les trois territoires du Canada en défendant les intérêts des résidents du Nord et des Autochtones. Les décideurs (fédéraux ou non) doivent être bien informés, et ils doivent comprendre et tenir compte de manière appropriée des questions nordiques; les intervenants et les gouvernements régionaux doivent se tenir parfaitement au courant des mesures prises par le gouvernement fédéral et des possibilités qu'il offre lorsque celles-ci sont pertinentes aux intérêts économiques du Nord. Au moyen d'activités particulières, notamment de partenariats stratégiques et sectoriels, d'ateliers de concertation, de sensibilisation et de

gestion, ainsi que de la gestion de programme, CanNor vise à harmoniser les activités de développement économique du Nord d'une manière plus efficace afin de favoriser les secteurs industriels nordiques (p. ex., les mines, l'énergie) et de promouvoir les intérêts du Nord en matière de développement de programmes, de réglementation et de politiques économiques du gouvernement fédéral.

#### Ressources financières budgétaires (en dollars)

Dépenses prévues 2013-2014	Dépenses réelles 2013-2014	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2013-2014
768 333	1 075 486	307 152

#### Ressources humaines (ETP)

Prévu 2013-2014	Résultats réels 2013-2014	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2013-2014
5	8	3

Les dépenses accrues et les ETP sont en lien avec le financement supplémentaire pour le Bureau de gestion des projets nordiques. Des employés supplémentaires ont été embauchés en 2013-2014; cependant, en raison des difficultés de dotation, plus particulièrement dans les bureaux nordiques, les frais de fonctionnement étaient inférieurs aux fonds disponibles.

#### Résultats du rendement<sup>19</sup>

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résultats réels
Prise en compte de plus en plus importante des intérêts à l'égard du développement des entreprises et des collectivités du Nord dans le cadre de la réglementation, des politiques et des programmes fédéraux en matière d'économie	Importance des commentaires positifs des autres ministères fédéraux, organismes, intervenants et gouvernements territoriaux	Cible en cours de définition en 2013-2014	Sans objet



## **Analyse du rendement et leçons retenues**

En 2013-2014, l'indicateur de rendement Représentation était en cours de définition et aucune cible n'avait encore été fixée. Bien que l'Agence ait cherché à obtenir des commentaires sur la satisfaction des clients par rapport à d'autres programmes et sous-programmes, aucune rétroaction structurée n'a été sollicitée en 2013-2014 au chapitre du rendement du programme Représentation, étant donné que cette mesure est remplacée par une évaluation plus objective du rendement grâce à un examen des vérifications et évaluations qui ont été effectuées au cours de cette année en particulier. Quoi qu'il en soit, CanNor a continué de prêter l'oreille aux commentaires des parties intéressées en marge des efforts déployés pour sensibiliser aux possibilités uniques qu'offre le Nord. Par exemple, dans le cadre de séances de discussion et de mobilisation tenues régulièrement avec les entreprises, le BGPN a cerné les difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises lorsqu'elles cherchent à obtenir les investissements financiers nécessaires pour faire progresser leurs projets. En réponse, le BGPN a tenu une séance d'une demi-journée lors du congrès annuel de l'Association canadienne des prospecteurs et entrepreneurs (ACPE), axée sur le potentiel de mise en valeur des ressources dans le Nord canadien. Cette séance a permis de réunir des représentants de l'industrie, du gouvernement territorial et des partenaires autochtones pour discuter de l'état actuel et futur des possibilités de mise en valeur des ressources minières dans les territoires pour un public qui réunissait des représentants d'autres pays qui participent aux travaux de l'ACPE. Cette séance a été bien accueillie par les partenaires de l'Agence et l'on envisage d'en faire un événement annuel.

La représentation auprès des ministères fédéraux est un aspect important du travail de CanNor, étant donné qu'il peut arriver que des programmes d'application nationale dirigés par d'autres organismes ne reflètent pas les besoins et les réalités du Nord. Le caractère unique du Nord – sous l'angle de la gouvernance, des ressources humaines et financières limitées, de la géographie et de la démographie – engendre collectivement un contexte politique différent de celui de la plus grande partie du reste du Canada.

En 2013-2014, CanNor a participé à la conception du Nouveau Plan Chantiers Canada d'Infrastructure Canada. En participant à plusieurs activités de mobilisation, réunions, et en produisant divers mémoires, CanNor s'est assuré que la conception du nouveau Fonds Chantiers Canada refléterait la réalité qui prévaut dans le Nord, à savoir, que les saisons de construction sont écourtées et que les priorités en matière d'infrastructure diffèrent de celles des grands centres urbains que l'on retrouve au Sud. Ces travaux ont influencé l'inclusion d'une catégorie relative à l'infrastructure appelée « infrastructure nordique », qui s'applique uniquement dans les territoires et offre une plus grande marge de manœuvre aux gouvernements du Nord pour ce qui est de la définition des priorités en matière d'infrastructure. Par ailleurs, les travaux de représentation de CanNor ont contribué à faire en sorte que les organisations inuites qui participent à la construction et à l'entretien de l'infrastructure locale soient admissibles à recevoir du financement dans le cadre du Nouveau Plan Chantiers Canada, et que leur admissibilité soit examinée dans le cadre du Fonds PPP Canada.

L'une des principales composantes des travaux du BGPN consiste à plaider en faveur des grands projets de mise en valeur dans les territoires en échangeant de l'information et des conseils avec les intervenants de l'industrie, les partenaires des gouvernements autochtones, les partenaires du gouvernement territorial et la communauté fédérale. À cette fin, le BGPN a eu plus de 100 interactions avec des groupes intéressés, ce qui a permis de tenir des discussions, de mettre en commun de l'information et d'établir des partenariats. Le BGPN a également été l'hôte de huit réunions des groupes consultatifs en matière de mise en valeur des ressources, qui visaient à réunir des promoteurs de projets et des autorités de réglementation pour favoriser la mise en commun de l'information, l'établissement de relations et l'efficacité des démarches au commencement de la phase d'examen de la réglementation des grands projets.

### Sous-programme 1.3.3 : Coordination

**Description :** La fonction de coordination de CanNor mobilise un ensemble de partenaires économiques (organisations gouvernementales et non gouvernementales, organisations autochtones et entreprises privées) en vue de donner suite aux priorités économiques du Nord, ainsi que de réunir des ressources et d'attirer des investissements en établissant des partenariats et en renforçant la coordination avec les autres ministères fédéraux. La fonction de coordination de CanNor est appuyée dans une large mesure par le Bureau de gestion des projets nordiques (BGPN), établi à titre de programme de base au sein de CanNor afin de travailler avec les promoteurs des projets, les ministères fédéraux, les autorités de réglementation régionales et les autres autorités – dans le but d'éliminer les goulots d'étranglement et d'améliorer la rapidité, la prévisibilité et la transparence de la participation du gouvernement fédéral au processus de réglementation dans le cas des projets de développement des ressources naturelles dans les trois territoires et les régions extracôtières du Nord. À long terme, le BGPN suivra la progression des projets nordiques de son portefeuille durant le cycle de vie complet des projets, communiquera régulièrement avec les intervenants et les gouvernements au sujet du rendement, des pratiques et des questions de politique opérationnelle, et coordonnera les activités de consultation des Autochtones. D'une façon générale, CanNor établira des relations stratégiques avec les autres ministères et organismes fédéraux dans le but d'améliorer la communication et la coordination de façon à renforcer les facteurs économiques fondamentaux du Nord. En tant que centre de liaison fédéral pour les investissements dans le Nord, CanNor mettra au point des mécanismes permettant aux ministères de cerner les priorités communes et de créer des synergies permettant d'obtenir des résultats maximaux.

#### Ressources financières budgétaires (en dollars)

Dépenses prévues 2013-2014	Dépenses réelles 2013-2014	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2013-2014
768 333	1 075 486	307 152

## Ressources humaines (ETP)

Prévu 2013-2014	Résultats réels 2013-2014	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2013-2014
4	7	3

Les dépenses accrues et les ETP sont en lien avec le financement supplémentaire destiné au Bureau de gestion des projets nordiques. Des employés supplémentaires ont été embauchés en 2013-2014; cependant, en raison des difficultés de dotation, plus particulièrement dans les bureaux nordiques, les frais de fonctionnement étaient inférieurs aux fonds disponibles.

Résultats du rendement<sup>20</sup>

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résultats réels
Efficacité et transparence accrues en ce qui a trait à la gestion des processus fédéraux d'approbation environnementale et autres processus administratifs du gouvernement fédéral	Pourcentage d'accords de projet soumis à un organisme de réglementation dans le mois suivant la présentation du projet aux fins d'examen préliminaire par un office de réglementation du Nord	Cible en cours de définition en 2013-2014	Sans objet

## Analyse du rendement et leçons retenues

À la lumière des changements apportés récemment aux lois régissant le régime de réglementation du Nord, le BGPN a entrepris un examen approfondi de ses modèles d'entente de projet existants. Ces documents sont utilisés pour coordonner les travaux des ministères fédéraux pendant les phases d'examen de la réglementation et d'examen des ententes de projet, ce qui contribue à s'assurer que toutes les modifications législatives se reflètent dans les rôles, les responsabilités et les activités des organes de réglementation. En outre, afin d'améliorer le processus d'établissement d'ententes de projet, de nouveaux modèles simplifiés ont été mis au point et comprennent maintenant deux parties : une entente abrégée propre à un projet qui fournit des détails sur chacun des grands projets et le calendrier connexe, approuvés par l'ensemble des autorités de réglementation fédérales concernées par ce projet en particulier et un recueil exhaustif qui ne change pas d'un projet à l'autre, des rôles et des responsabilités de chaque organisation fédérale qui participe au processus de réglementation du Nord. Ces nouveaux modèles devraient être mis en œuvre au cours de la prochaine année. La nouvelle mesure pour ce sous-

programme a trait aux ententes propres à chaque projet en particulier et prévoit une cible de signature de 90 % dans le mois suivant l'admission du projet à la phase d'examen préalable aux fins de la réglementation.

Le BGPn a poursuivi ses efforts afin de faire progresser les grands projets nordiques le plus efficacement possible en assurant une approche coordonnée à l'échelle pangouvernementale pour gérer les grands projets. Actuellement, 33 projets sont mis en œuvre dans les trois territoires nordiques et sont coordonnés par le BGPn. Pour atteindre ces résultats, le BGPn :

- continuera à faire office de guichet unique pour la prestation de services d'information et d'orientation aux promoteurs de projet et autres intervenants en ce qui concerne les évaluations environnementales et les exigences réglementaires pour les projets nordiques, grâce à l'engagement actif et à la sensibilisation de l'industrie et des partenaires gouvernementaux et des organismes autochtones;
- conclura un protocole d'entente avec le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest et la Qikiqtani Inuit Association pour effectuer la coordination et la gestion des grands projets et mettre en valeur les retombées économiques communautaires connexes;
- a amorcé la mise en œuvre de l'Initiative de préparation des collectivités afin de mieux soutenir les collectivités autochtones à proximité des grands projets de mise en valeur des ressources naturelles en les sensibilisant, en signant sept ententes de soutien stratégique, ainsi qu'en collaborant avec ces collectivités et d'autres partenaires pour faire avancer l'état de préparation des collectivités là où des grands projets seront mis en œuvre;
- a mis en œuvre les outils pour faciliter la coordination de projet et la gestion des problèmes, comme le « Système de suivi des projets du BGPn<sup>21</sup> », qui agit comme outil de gestion de programme public en permettant de connaître l'état d'avancement des projets dans la phase d'examen de la réglementation;
- a mis au point et mis en œuvre des outils et des processus en partenariat avec AADNC et le ministère de la Justice afin d'améliorer la coordination des efforts de consultation du gouvernement du Canada, ce qui a favorisé une relation de travail améliorée entre la Couronne et les groupes autochtones éventuellement touchés par les activités de développement;
- a poursuivi la mise en application de la structure de gouvernance du BGPn, soit un comité de projet dans chaque territoire, des groupes consultatifs sur l'exploitation des ressources, et des groupes de travail propres à des projets précis.

## Programme 1.4 : Services internes

**Description** : Les Services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Figurent au nombre de ces services internes : les services de gestion et de supervision; les services de communication; les services juridiques; les services de gestion des ressources humaines; les services de gestion des finances; les services de gestion de l'information; les services de la technologie de l'information; les services immobiliers; les services du matériel; les services d'acquisition; les services de voyages et autres. Les Services internes comprennent



uniquement les activités et les ressources qui visent l'ensemble de l'organisation et non celles qui sont propres à un programme

#### Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2013-2014	Dépenses prévues 2013-2014	Autorisations totales pouvant être utilisées 2013-2014	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2013-2014	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2013-2014
6 522 014	6 522 014	6 186 731	6 674 942	152 928

#### Ressources humaines (ETP)

Prévu 2013-2014	Résultats réels 2013-2014	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2013-2014
26	25	(1)

#### Analyse du rendement et leçons retenues

CanNor continue de recevoir divers services administratifs et financiers de la part d'AADNC et de nombreuses fonctions de gestion des ressources humaines (dotation, relations de travail et classification) de la part de TPSGC et de Services partagés Canada. Des protocoles d'entente ont été conclus avec chacune de ces organisations et ils sont examinés chaque année. CanNor collabore de près avec AADNC et Santé Canada à la mise en œuvre du nouveau système financier pour CanNor et AADNC. Les membres du personnel de CanNor participent aux travaux des comités responsables des finances, des RH, de la GI/TI et des communications avec leurs homologues des agences de développement régional (ADR) dans le but d'examiner les pratiques et les procédures courantes, de cerner les domaines où il est possible de collaborer et de partager les pratiques exemplaires.

CanNor poursuit l'ajustement et la mise en œuvre de ces processus afin d'améliorer le traitement efficient des services de la paye assurés par les Services de paye de TPSGC. CanNor participe aux travaux de différents comités externes et collabore avec AADNC et TPSGC pour la mise en œuvre de l'initiative de modernisation de la paye et de PeopleSoft 9.1.

CanNor a participé à l'exercice du Processus opérationnel commun des ressources humaines (POCRH) et a réussi la mise en œuvre des sept domaines de processus du POCRH. CanNor continuera de réaligner ces processus à mesure que les changements sont apportés.

Enfin, CanNor a refondu son site Web externe pour se conformer aux lignes directrices du gouvernement du Canada, favoriser une expérience améliorée pour l'utilisateur et faire du site une plaque tournante pour la mise en commun de l'information au sujet du Nord canadien. L'Agence a aussi amorcé la migration du contenu vers le site Canada.ca.

## Section III : Renseignements supplémentaires

## Faits saillants des états financiers

Agence canadienne de développement économique du Nord  
 État condensé des opérations et de la situation financière nette ministérielle  
 (non vérifié)  
 Pour l'année se terminant le 31 mars 2014 (en dollars)

	Résultats attendus 2013-2014	Résultats réels 2013- 2014	Résultats réels 2012- 2013	Écart (résultats réels 2013-2014 moins résultats attendus 2013-2014)	Écart (résultats réels 2013- 2014 moins résultats réels 2012-2013)
Total des dépenses	51 791 133	51 936 676	52 442 651	145 543	(505 975)
Total des revenus	-	-	-	-	-
Coût de fonctionnement net avant le financement et les transferts gouvernementaux	51 791 133	51 936 676	52 442 651	145 543	(505 975)
Situation financière nette du ministère	3 474 997	927 939	1 115 992	(2 547 058)	(188 053)

Agence canadienne de développement économique du Nord  
 État condensé de la situation financière (non vérifié)  
 En date du 31 mars 2014 (en dollars)

	2013-2014	2012-2013	Écart (2013-2014 moins 2012-2013)
Total du passif net	25 944 253	16 701 065	9 243 188
Total des actifs financiers nets	25 250 092	15 878 396	9 371 696
Dette nette du ministère	694 161	822 669	(128 508)
Total des actifs non financiers	1 622 100	1 938 661	(316 561)
Situation financière nette du ministère	927 939	1 115 992	188 053

Au cours des deux dernières années, les dépenses totales sont demeurées relativement stables.

Les dépenses de fonctionnement étaient supérieures de 760 000 \$ à celles de l'année précédente. Cette augmentation est surtout attribuable aux dépenses salariales additionnelles découlant du financement accru du BGNP.

Dans l'ensemble, les paiements de contribution étaient inférieurs à ceux de l'année précédente de 1,3 million de dollars, cette diminution s'expliquant par ce que les programmes de financement CanNor ont été légèrement moins sollicités.

Un pourcentage élevé du financement sous forme de contributions de CanNor est désigné comme charge à payer à la fin de l'exercice. En 2013-2014, un nombre de paiements de contribution beaucoup plus élevé qu'à l'habitude a été cumulé, et explique l'importante augmentation du total du passif, d'où l'augmentation des actifs financiers du fait de la hausse des montants à recevoir du Trésor. Une grande partie de ces paiements accumulés a été versée au début du nouvel exercice.

Les actifs non financiers comprennent les améliorations locatives et les véhicules dont la valeur nette diminue surtout en raison des charges d'amortissement.

### États financiers

Les états financiers de CanNor sont accessibles sur le site Web de l'Agence<sup>22</sup>.

### Tableaux de renseignements supplémentaires

Les tableaux de renseignements supplémentaires énumérés dans le Rapport ministériel sur le rendement 2013-2014 se trouvent sur le site Web de l'Agence spatiale canadienne<sup>23</sup>.

- ▶ Stratégie ministérielle de développement durable
- ▶ Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
- ▶ Vérifications internes et évaluations.

### Dépenses fiscales et évaluations

Il est possible de recourir au régime fiscal pour atteindre des objectifs de la politique publique en appliquant des mesures spéciales, comme de faibles taux d'impôt, des exemptions, des déductions, des reports et des crédits. Le ministère des Finances publie annuellement des estimations et des projections du coût de ces mesures dans une publication intitulée *Dépenses fiscales du gouvernement du Canada*<sup>24</sup>. Les mesures fiscales présentées dans le rapport *Dépenses fiscales et évaluations* relèvent de la seule responsabilité du ministre des Finances.



## Section IV : Coordonnées de l'organisation

### **Siège social**

Agence canadienne de développement économique du Nord  
C.P. 40  
Iqaluit (Nunavut)  
X0A 0H0

### **Bureaux régionaux**

Agence canadienne de développement économique du Nord  
C.P. 40  
Iqaluit (Nunavut)  
X0A 0H0

Agence canadienne de développement économique du Nord  
C.P. 1500  
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)  
X1A 2R3

Agence canadienne de développement économique du Nord  
305, rue Main, pièce 215  
Whitehorse (Yukon)  
Y1A 2B3

### **Bureau de liaison**

Agence canadienne de développement économique du Nord  
400, rue Cooper, 5<sup>e</sup> étage  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0H4

**Site Web** : <http://www.cannor.gc.ca/>

**Courriel** : [InfoNorth-InfoNord@CanNor.gc.ca](mailto:InfoNorth-InfoNord@CanNor.gc.ca)

**Téléphone** : 1-800-567-9604 (sans frais)

**ATS** : (sans frais) 1-866-553-0554

**Télécopieur** : 1-866-817-3977



## Annexe : Définitions

**Architecture d'alignement des programmes** : Répertoire structuré de tous les programmes d'un ministère ou organisme qui décrit les liens hiérarchiques entre les programmes et les liens aux résultats stratégiques auxquels ils contribuent.

**Cadre pangouvernemental** : Schéma représentant la contribution financière des organisations fédérales qui dépendent de crédits parlementaires en harmonisant leurs programmes avec un ensemble de 16 secteurs de résultat pangouvernementaux de haut niveau regroupés sous 4 secteurs de dépenses.

**Cible** : Niveau mesurable du rendement ou du succès qu'une organisation, un programme ou une initiative prévoit atteindre dans un délai précis. Une cible peut être quantitative ou qualitative.

**Crédit** : Autorisation donnée par le Parlement d'effectuer des paiements sur le Trésor.

**Dépenses budgétaires** : Les dépenses budgétaires comprennent les dépenses de fonctionnement et en capital; les paiements de transfert à d'autres ordres de gouvernement, à des organisations ou à des particuliers; et les paiements à des sociétés d'État.

**Dépenses non budgétaires** : Recettes et décaissements nets au titre de prêts, de placements et d'avances, qui modifient la composition des actifs financiers du gouvernement du Canada.

**Dépenses prévues** : En ce qui a trait aux RPP et aux RMR, les dépenses prévues s'entendent des montants approuvés par le Conseil du Trésor au plus tard le 1<sup>er</sup> février. Elles peuvent donc comprendre des montants qui s'ajoutent aux dépenses prévues indiquées dans le budget principal des dépenses.

Un ministère est censé être au courant des autorisations qu'il a demandées et obtenues. La détermination des dépenses prévues relève du ministère, et ce dernier doit être en mesure de justifier les dépenses et les augmentations présentées dans son RPP et son RMR.

**Équivalent temps plein** : Mesure utilisée pour déterminer dans quelle mesure un employé représente une année-personne complète dans le budget ministériel. L'équivalent temps plein est calculé en fonction du coefficient des heures de travail assignées et des heures normales de travail. Les heures normales de travail sont établies dans les conventions collectives.

**Indicateur de rendement :** Moyen qualitatif ou quantitatif de mesurer un extrant ou un résultat en vue de déterminer le rendement d'une organisation, d'un programme, d'une politique ou d'une initiative par rapport aux résultats attendus.

**Plan :** Exposé des choix stratégiques qui montre comment une organisation entend réaliser ses priorités et obtenir les résultats connexes. De façon générale, un plan explique la logique qui sous-tend les stratégies retenues et tend à mettre l'accent sur des mesures qui se traduisent par des résultats attendus.

**Priorité :** Plan ou projet qu'une organisation a choisi de cibler et dont elle rendra compte au cours de la période de planification. Il s'agit de ce qui importe le plus ou qui doit être fait en premier pour appuyer la réalisation du ou des résultats stratégiques souhaités.

**Production de rapports sur le rendement :** Processus de communication d'information sur le rendement fondée sur des éléments probants. La production de rapports sur le rendement appuie la prise de décisions, la responsabilisation et la transparence.

**Programme :** Groupe d'intrants constitué de ressources et d'activités connexes qui est géré pour répondre à des besoins précis et pour obtenir les résultats visés, et qui est traité comme une unité budgétaire.

**Programme temporisé :** Programme ayant une durée fixe et dont le financement et l'autorisation politique ne sont pas permanents. Ce programme est aussi appelé programme à durée temporaire ou programme à élimination graduelle. Lorsqu'un tel programme arrive à échéance, une décision doit être prise quant à son maintien. Dans le cas d'un renouvellement, la décision précise la portée, le niveau de financement et la durée.

**Rapport ministériel sur le rendement :** Rapport traitant des réalisations concrètes d'une organisation qui dépend de crédits parlementaires au regard des plans, des priorités et des résultats attendus exposés dans le rapport sur les plans et les priorités correspondant. Ce rapport est déposé au Parlement à l'automne.

**Rapport sur les plans et les priorités :** Rapport fournissant des renseignements au sujet des plans et du rendement prévu sur trois ans d'une organisation qui dépend de crédits parlementaires. Ces rapports sont déposés au Parlement chaque printemps.

**Rendement :** Utilisation qu'une organisation a faite de ses ressources en vue d'obtenir ses résultats, mesure dans laquelle ces résultats se comparent à ceux que l'organisation souhaitait obtenir, et mesure dans laquelle les leçons apprises ont été cernées.



**Résultat :** Conséquence externe attribuable en partie aux activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative.

**Résultat stratégique :** Avantage durable et à long terme pour les Canadiens qui est rattaché au mandat, à la vision et aux fonctions de base d'une organisation.

**Résultats du gouvernement du Canada :** Ensemble de 16 objectifs de haut niveau établis pour l'ensemble du gouvernement et regroupés selon 4 secteurs de dépenses : affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales.

**Structure de la gestion, des ressources et des résultats :** Cadre exhaustif comprenant l'inventaire des programmes, des ressources, des résultats, des indicateurs de rendement et de l'information de gouvernance d'une organisation. Les programmes et les résultats sont présentés d'après le lien hiérarchique qui les unit, et les résultats stratégiques auxquels ils contribuent. La Structure de la gestion, des ressources et des résultats découle de l'architecture d'alignement des programmes.



## Notes de fin de document

- <sup>1</sup> Cadre stratégique pour 2013-2018 :  
<http://www.cannor.gc.ca/fra/1387761607523/1387762136873>
- <sup>2</sup> Site Web de la législation (Justice) :  
<http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/P-34/index.html>
- <sup>3</sup> Site Web CanNor :  
<http://www.cannor.gc.ca/fra/1351104567432/1351104589057>
- <sup>4</sup> Plan d'action de la gestion :  
<http://www.cannor.gc.ca/fra/1399390776763/1399391234069>
- <sup>5</sup> Cadre pangouvernemental :  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/frame-cadre-fra.aspx>
- <sup>6</sup> *Comptes publics du Canada 2014* :  
<http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/cpc-pac/index-fra.html>
- <sup>7</sup> NWT Economic Opportunities Strategy :  
<http://www.itl.gov.nt.ca/publications/northwest-territories-economic-opportunities-strategy>
- <sup>8</sup> Nunavut Economic Development Strategy :  
<http://www.nunavuteconomicforum.ca/public/strategy/index.php>
- <sup>9</sup> AADNC, « L'indice du bien-être des collectivités (IBC) : Détails méthodologiques » (15 septembre 2010) :  
<https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100016585/1100100016598>  
« Document d'information - Mise à jour de l'indice du bien-être des collectivités (IBC) » (15 septembre 2010) :  
<https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100016582/1100100016583>
- <sup>10</sup> Voir la note 9.
- <sup>11</sup> Conference Board of Canada :  
<http://www.conferenceboard.ca/francais/francais.aspx>
- <sup>12</sup> Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones :  
<http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100033498/1100100033499>
- <sup>13</sup> Le Cadre de mesure du rendement de l'Agence a été achevé en 2013-2014. Ainsi, un ensemble de mesures complet et exhaustif sera utilisé dans les prochains rapports.
- <sup>14</sup> Voir la note 13.

- <sup>15</sup> Cadre stratégique 2013-2018 de CanNor :  
<http://www.cannor.gc.ca/fra/1387761607523/1387762136873>
- <sup>16</sup> Voir la note 13.
- <sup>17</sup> Cadre stratégique 2013-2018 de CanNor :  
<http://www.cannor.gc.ca/fra/1387761607523/1387762136873>
- <sup>18</sup> Rapport « Northern Connectivity – Ensuring Quality Communications » (2014) :  
[http://northernconnectivity.ca/resources/ncis\\_wg\\_report.pdf](http://northernconnectivity.ca/resources/ncis_wg_report.pdf)
- <sup>19</sup> Voir la note 13.
- <sup>20</sup> Voir la note 13.
- <sup>21</sup> Système de suivi des projets du BGN de CanNor :  
<http://www.cannor.gc.ca/fra/1386601945416/1386601961383>
- <sup>22</sup> Rapports et publications de CanNor :  
<http://www.cannor.gc.ca/fra/1414600566089/1414600582022>
- <sup>23</sup> Documents budgétaires de CanNor :  
<http://www.cannor.gc.ca/fra/1387820400013/1387820480580>
- <sup>24</sup> Dépenses fiscales et évaluations  
<http://www.fin.gc.ca/purl/taxexp-fra.asp>